

Bankers respons på koronakrisen

En studie av Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebanks kommunikasjon under koronapandemien.

REBEKKA HAUGE ØKLAND

VEILEDER

Kenneth Andresen

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for humaniora og pedagogikk

Institutt for nordisk og mediefag

Master

Sammendrag

Koronakrisen førte til en stor omstilling for de som jobber med kommunikasjon i Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan bankene har respondert på koronapandemien, en krise de hverken hadde sett for seg eller planlagt for. Oppgaven undersøker bankenes kriserespons sett opp mot Coombs teori om krisekommunikasjon, og tar utgangspunkt i hvordan bankene har kommunisert med sine person,- og bedriftskunder. Studiens metodiske rammeverk består av kvalitative intervju med bankenes markeds-, og kommunikasjonsansatte, og tekstanalyse av deres Facebook-innlegg fra den innledende fasen av koronakrisen i Norge. Analysen og drøftingen av funnene viser at bankenes kriserespons har vært en kombinasjon av improvisasjon og strategisk krisekommunikasjon. Ved at bankene ikke hadde krisekommunikasjonsplaner for en pandemi før krisen inntraff, har de unngått problemene som kan oppstå med for detaljert planlegging. De har allikevel dratt nytte av tidligere kriseøvelser, og Jæren Sparebank av kommunikasjonsdelen av beredskapsplaner for andre kriser. Det har resultert i en *kjapp kriserespons*. Bankene har fokusert på hvordan kundene kan beskytte seg selv fysisk og i hovedsak finansielt mot koronakrisen (instruerende informasjon). Sammenligningen i drøftingen viser at bankene har ulike syn på kommunikasjon om samfunnsansvar under krisen.

Abstract

The purpose of this master thesis is to study how Sparebank 1 SR-Bank and Jæren Sparebank have responded to the corona pandemic, a crisis they had not planned for or anticipated. The study examines how the banks have communicated with their private,- and corporate customers during the crisis in relation to Coombs' theory about crisis communication. The methods used consist of qualitative interviews with the banks' marketing and communication executives, and text analysis of their Facebook-posts from the first phase of the corona crisis in Norway. The analysis and discussion show that the banks' crisis response was a combination of improvised and strategic crisis communication. They have avoided the problems associated with too much planning, because they did not have specific plans for a pandemic. However, they took advantage of former crisis exercises, and Jæren Sparebank used emergency plans for other crises. It resulted in a *quick response* from the banks. The

emphasis in their crisis response has been on telling the customers how to protect themselves physically and especially financially from the corona crisis (instructing information). The discussion shows that Sparebank 1 SR-Bank and Jæren Sparebank have thought differently about communicating about the banks' corporate social responsibility during Covid-19.

Forord

Jeg avslutter nå min 5-årige utdanning ved Universitetet i Agder. Jeg er takknemlig for all kunnskapen jeg har tilegnet meg, og for alle vennskapene jeg har fått på veien. Arbeidet med masteroppgaven har vært utfordrende og til tider vært overveldende og altoppslukende, men mest av alt har det vært givende. Dette avsluttende semesteret har vært det mest lærerike i løpet av mitt 5-årige studieløp, og jeg sitter igjen med kunnskap jeg kan få bruk for i en kommunikasjonsstilling. Jeg har fordypet meg i krisekommunikasjon og i kommunikasjon om samfunnsansvar, og oppdaget at det er flere sider ved disse temaene det er viktig å ta hensyn til når det skal gjennomføres i praksis.

En takk til informantene fra Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank for deres deltakelse i prosjektet. Deres åpenhet om erfaringer knyttet til å kommunisere med deres kunder under koronakrisen har vært av stor betydning for oppgaven.

Jeg vil takke min dyktige og tålmodige veileder Kenneth Andresen for konstruktiv tilbakemelding og støttende ord. I tider hvor jeg har vært min egen største kritiker og fiende, har det vært avgjørende med et annet blikk på eget arbeid. Jeg vil også takke mine foreldre, Bodil og Johannes, for støtten gjennom forskningsprosessen.

Stavanger, 15. juni 2021

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon.....	7
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.2 Kontekst og krisetype	9
1.3 Oppgavens inndeling	9
2.0 Teoretisk rammeverk.....	11
2.1 Bakgrunn for oppgavens teoretiske rammeverk.....	11
2.1.1 Tidligere forskning.....	11
2.2 Organisasjoner i krise	13
2.3 Kriseforbereidelse.....	15
2.4 Krisekommunikasjon	17
2.4.1 Improvisasjon i krisekommunikasjon.....	17
2.4.2 Et strategisk fokus i krisekommunikasjon	18
2.4.3 Kriserespons.....	21
2.4.4 Strategier for kriserespons	26
2.5 Evaluering av organisasjonens kriserespons	29
2.6 Samfunnsansvar.....	30
3.0 Metode	33
3.1 Forskningsdesign	33
3.2 Oppgavens utvalg	33
3.3 Kvalitative metoder	35
3.4 Avgrensning	38
3.5 Metodisk kvalitet	39
3.6 Etske refleksjoner	40
4.0 Case 1: Funn og analyse.....	42
Del 1: Kvalitativt intervju	42
4.1 Kriseforbereidelse.....	42
4.2 Krisekommunikasjon under koronakrisen.....	45
4.3 Kommunikasjon om samfunnsansvar.....	51
4.4 Evaluering	53
Del 2: Kvalitativ tekstanalyse	54
4.5 Instruerende informasjon.....	55
4.6 Tilpassende informasjon.....	58
4.7 Strategier for kriserespons	58
5.0 Case 2: Funn og analyse.....	61
Del 1: Kvalitativt intervju	61

5.1	Kriseforberedelse.....	61
5.2	Krisekommunikasjon under koronakrisen.....	62
5.3	Kommunikasjon om samfunnsansvar.....	67
5.4	Evaluering.....	69
	Del 2: Kvalitativ tekstanalyse	71
5.5	Instruerende informasjon.....	71
5.6	Tilpassende informasjon.....	75
5.7	Strategier for kriserespons.....	76
6.0	Drøfting.....	78
6.1	Problemstilling: Hvordan har Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank respondert på koronakrisen?.....	78
6.2	Forskningsspørsmål 1.....	81
6.3	Forskningsspørsmål 2.....	82
6.4	Forskningsspørsmål 3.....	83
7.0	Avslutning.....	85
7.1	Anbefaling og videre forskning.....	86
8.0	Litteraturliste.....	88
8.1	Artikler fra nettsider.....	88
8.2	Bøker og vitenskapelige artikler.....	89
	Vedlegg.....	94
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	94
	Vedlegg 2: NSD godkjenning.....	96

Liste over figurer

Figur 1:	Communication Content Strategies by Crisis Phase (Sturges, 1994).....	26
Figur 2:	Facebook-innlegg 26. mars 2020.....	56
Figur 3:	Facebook-innlegg 20. mars 2020.....	58
Figur 4:	Facebook-innlegg 13. mars 2020.....	58
Figur 5:	Facebook-innlegg 18. mars 2020.....	59
Figur 6:	Facebook-innlegg 1. april 2020.....	60
Figur 7:	Facebook-innlegg 1. april 2020 SR-Bank.....	68
Figur 8:	Facebook-innlegg 12. mars 2020 SR-Bank.....	71
Figur 9:	Facebook-innlegg 9. mars 2020 SR-Bank.....	72
Figur 10:	Facebook-innlegg 17. april 2020 SR-Bank.....	73
Figur 11:	Facebook-innlegg 19. mars 2020 SR-Bank.....	74
Figur 12:	Facebook-innlegg 24. mars 2020 SR-Bank.....	75
Figur 13:	Facebook-innlegg 31. mars 2020 SR-Bank.....	76

1.0 Introduksjon

I over et år har hele verdens befolkning levd i unntakstilstand som følge av koronaviruset Covid-19. Spredningen av viruset har resultert i en krise preget av usikkerhet og inngripende tiltak i folks liv som begrenser deres rett til å handle fritt (Regjeringen, 2020). Vi har fått "en ny normal", fordi folks hverdag er endret betydelig som følge av pandemien. 12. mars 2020 besluttet Helsedirektoratet å stenge skoler, universiteter og treningsentre. Kulturtilbud kunne kun gjennomføres digitalt, og helsetilbud ble sterkt redusert. I tillegg ble det innført påbud om hjemmekontor (Helsedirektoratet, 2020). De som ikke hadde muligheten til å jobbe hjemmefra som for eksempel frisører og piloter, risikerte å bli permitterte, og i verste fall å bli sagt opp (Stranden, 2020). Koronakrisen har derfor mange ofre. Det som skiller koronapandemien fra andre pandemier som for eksempel svineinfluensa er at den i tillegg til helsekonsekvensene har større sosiale og økonomiske konsekvenser. Tiltakene for å stoppe spredning av viruset har hatt store konsekvenser for næringslivet, og det har skapt økonomisk usikkerhet (Norges Bank, 2020). Det har vært mye fokus på hvordan regjeringen, folkehelseinstituttet og kommuner har kommunisert. Koronakrisen har påvirket de fleste organisasjoners virke, og derfor overrasket det meg at det ikke var mer fokus på hvordan andre organisasjoner har kommunisert under pandemien.

Dette har gitt meg motivasjon til å undersøke hvordan virksomheter og organisasjoner har respondert på koronakrisen, og jeg tok en beslutning om å *undersøke hvordan markeds- og kommunikasjonsansatte i Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank har tatt i bruk krisekommunikasjon for å respondere på de økonomiske konsekvensene av krisen.*

Hovedtemaet for oppgaven er derfor krisekommunikasjon. Det inkluderer hvordan bankene har innhentet og prosessert informasjon om krisen, hvilke strategiske grep de har tatt og hvilken form, hvilket innhold og hvilke strategier som preger deres kriserespons. En gjennomgang av bankenes kommunikasjon på sosiale medier viste at bankene kommuniserte om sitt samfunnsansvar under koronakrisen, og derfor er kommunikasjon om samfunnsansvar inkludert i oppgaven.

Det er et stort behov for informasjon i en krise på grunn av usikkerheten som preger den (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2011, s. 26). Det krever mye fra dem som er ansvarlige for å kommunisere om krisen, fordi de i de fleste tilfeller har lite informasjon selv (Coombs, 2019,

s. 132). På grunn av denne faktoren ønsket jeg å bruke kvalitative intervjuer som min hovedmetode for å avdekke tankemønstrene til aktører som har kommunisert med sine kunder under krisen. Målet jeg satt i starten av forskningsprosessen var at studien skulle ha potensiale til å tilføre forskningen på krisekommunikasjon med eksempler på hvordan kommunikasjonsansatte kan respondere på en krise det ikke er planlagt for. Det er av samfunnsmessig betydning at vi lærer om hvordan forskjellige typer aktører har kommunisert under koronakrisen, fordi det er lærdom andre aktører kan ta med seg videre til andre kriser. Utformingen av oppgaven la også til rette for at jeg skulle tilegne meg kunnskap som jeg kan få bruk for i mitt fremtidige arbeidsliv i kommunikasjonsbransjen.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens overordnede problemstilling er:

Hvordan har Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank respondert på koronakrisen?

For å svare på oppgavens problemstilling har jeg tatt utgangspunkt i W. Timothy Coombs (2019) teori om organisasjoners kriserespons. Ved å intervjuere aktører som har kommunisert med kunder i koronakrisen, har jeg fått begrunnelser og tankemønstre bak deres kriserespons. Utvalget består av kommunikasjonssjefen og kommunikasjonsrådgiveren i Sparebank 1 SR-Bank (SR-Bank), og markedssjefen i Jæren Sparebank. Se kapittel 3.2 for utdyping av oppgavens utvalg. Et av målene ved å bruke intervju som metode er å sette funnene opp mot teori om krisekommunikasjon for å undersøke om bankenes kriserespons har et strategisk bakteppe. Jeg ønsket i tillegg å gå i dybden på hvilke av Coombs' anbefalinger bankene har tatt i bruk i deres kriserespons, og jeg har derfor også brukt tekstanalyse som metode. Tekstanalysen er av bankenes Facebook-innlegg fra 27. februar-31. april 2020, og er forankret i teorien.

Oppgavens forskningsspørsmål er:

- Hvordan har planlegging og øvelse for andre kriser påvirket bankenes kriserespons?
- På hvilken måte har kommunikasjon om samfunnsansvar vært en del av bankenes kriserespons?
- Hvordan evaluerer bankene deres kriserespons?

Forsknings spørsmålene skal bygge opp under problemstillingen ved å avdekke prosessene bak bankenes kriserespons, og utgangspunktet for å svare på forsknings spørsmålene er derfor analysen av intervjuene. Målet er at svarene på forsknings spørsmålene skal styrke problemstillingen ved at de kan svare på hva som ligger til grunn for bankenes krisekommunikasjon under koronakrisen, hvordan de har vurdert kommunikasjon om samfunnsansvar under krisen og hvordan informantene vurderer bankenes kriserespons.

1.2 Kontekst og krisetype

Alle kriser har potensiale til å gå ut over en organisasjons omdømme, så lenge organisasjonen er involvert i krisen (Coombs, 2019, s. 148). Omdømmet er mest utsatt dersom organisasjonen pålegges skyld i krisen (Coombs, 2019, s. 154), men krisen kan også gå ut over en organisasjons omdømme dersom deres kommunikasjon i krisen ikke er tilfredsstillende (Fagerli et al., 2012, s. 15). For Jæren Sparebank og Sparebank 1 SR-Bank er koronakrisen ute av deres kontroll, og de er ikke pålagt skyld. Det kalles en *operativ krise*, fordi krisen er et resultat av noe som har skjedd i miljøet rundt organisasjonen (Coleman, 2020 s. 30). Ifølge Coombs (2019) endrer en slik krise organisasjonens rutiner, fordi den ikke kan operere på samme måte som før (s. 59). Koronakrisen har påvirket bankenes virke, fordi de har vært pålagt å stenge kontorene for kundebesøk på grunn av smitterverntiltak. Krisen har resultert i økonomisk usikkerhet for mange, og som Coombs (2019) påpeker, har alle kriser ofre. En del av bankenes person,- og bedriftskunder er finansielle ofre av koronakrisen, fordi aktiviteten i næringslivet har gått ned. Nedgangen har ført til at mange bedrifter har hatt økonomiske utfordringer, og at mange arbeidstakere har blitt permittert eller sagt opp (Norges Bank, 2020). Det har ført til at bankene spiller en viktig rolle under koronakrisen, fordi en viktig del av deres virke er å være en rådgivende funksjon for person,- og bedriftskunders økonomi. Det er derfor forventet at bankene responderer på krisen. Hvis bankenes kriserespons ikke er tilfredsstillende kan det resultere i et svekket omdømme for bankene når krisen er over (Fagerli et al., 2012, s. 15).

1.3 Oppgavens inndeling

Oppgaven består av 7 kapitler. *Kapittel 2* tar for seg teori om krisekommunikasjon og kommunikasjon om samfunnsansvar. Kapitlet starter med begrunnelsen av valg av Coombs

teori som oppgavens teoretiske utgangspunkt, og en oppsummering av andre teorier om krisekommunikasjon. *Kapittel 3* tar for seg oppgavens metodiske valg, forklarer forskningsprosessen og begrunner studiens utvalg. I kapittelet drøftes også metodenes begrensninger, kvalitet og etiske hensyn. Funn,- og analysedelen er delt opp i to kapitler for å unngå at kapittelet ble for langt. *Kapittel 4* tar for seg funn og analyse av intervjuet med markedssjefen i Jæren Sparebank og tekstanalyse av bankens Facebook-innlegg fra 27. februar-31. april 2020. *Kapittel 5* presenterer funn og analyse av intervjuet med informasjonssjefen og kommunikasjonsrådgiveren i SR-Bank, i tillegg til tekstanalyse av bankens Facebook-innlegg. Analysen av intervjuene og tekstanalysen blir sett i lys av teorien om krisekommunikasjon og samfunnsansvar. *Kapittel 6* går videre til drøfting og diskusjon, og kapittelet har som mål å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittelet blir bankene satt opp mot hverandre og sammenlignet. Avslutningskapittelet (*kapittel 7*) er et kort kapittel fordi svarene på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er besvart i det foregående kapittelet. Fokuset er derfor rettet mot oppgavens hovedfunn, og jeg avslutter kapittelet med en anbefaling til bankene og knytter anbefalingen opp mot forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

Teorikapittelet vektlegger teori om krisekommunikasjon, fordi det er oppgavens hovedtema. Perspektiver i litteraturen om krisekommunikasjon og samfunnsansvar som er relevant for problemstillingen *Hvordan har Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank respondert på koronakrisen?*, og for å svare på oppgavens forskningsspørsmål blir belyst og drøftet. Det teoretiske rammeverket består av teori om krise og krisekommunikasjon i et organisasjonsperspektiv, i forhold til forberedelse og planlegging, utformingen av kriserespons og evaluering. Teorien om krisekommunikasjon er basert på W. Timothy Coombs sin bok *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding* (2019). Studien undersøker hvordan bankene har kommunisert om samfunnsansvar under koronakrisen, og kapittelet avsluttes med teori om samfunnsansvar (CSR). Denne delen fokuserer på hvordan det er mulig å unngå kommunikasjonsdilemmaet som følger med kommunikasjon om samfunnsansvar.

2.1 Bakgrunn for oppgavens teoretiske rammeverk

Et søk på *crisis communication* på Oria gir i underkant av 700.000 treff, så feltet er ikke nødvendigvis lett å navigere i. Da jeg startet å lese meg opp på krisekommunikasjon merket jeg etter kort tid at hovedvekten av litteratur om krisekommunikasjon referer til W. Timothy Coombs sin forskning og utvikling av *Situational Crisis Communication theory* (SCCT). Ifølge hans LinkedIn profil er han professor på Texas A&M University. Han har publisert utallige artikler og bøker om krisekommunikasjon, og derfor var det naturlig å bruke hans prisbelønte bok *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding* (2019) som utgangspunktet for oppgavens teoretiske grunnlag. Som navnet tilsier omfatter boken hvordan kriseteam kan planlegge, lede og respondere på kriser. I tillegg inkluderer Coombs evalueringsfasen etter krisen er over.

2.1.1 Tidligere forskning

Teorien om krisekommunikasjon dreier seg i stor grad om *kriser hvor det kan knyttes ansvar til organisasjonen*. Som Coombs (2019) påpeker er det i disse krisene organisasjonens omdømme er mest truet, men det er allikevel mye læring i organisasjoners

krisekommunikasjon når de ikke er pålagt skyld. Den første teorien om krisekommunikasjon ble utarbeidet av Ware & Linkugel i 1973 og kalles *Corporate Apologia*. Teorien fokuserer på å håndtere og å respondere på anklager om organisasjonens dårlige handlinger (Ware & Linkugel 1973; Coombs, 2013, s. 8). Strategiene for kriserespons i denne teorien er kun knyttet til kriser som oppstår på grunn av anklager mot en organisasjon, og inneholder derfor et snevert syn på hvilke kriser organisasjoner kan bli påvirket av og involvert i. *Image Repair theory* bygger videre på *Corporate Apologia* ved å tilby flere strategier organisasjoner kan bruke for å respondere på anklager som kan resultere i en krise. Benoit (1997) mener ikke det er nødvendig at strategier for krisekommunikasjon tar hensyn til krisesituasjonen så lenge det er tilstrekkelig med strategier å velge i. Brukeren av teorien må finne ut hvilken strategi som passer best. Coombs teori om situasjonell krisekommunikasjon (SCCT) bygger videre på disse to strategiene. Coombs så derimot nytten av å ta hensyn til det situasjonelle aspektet i krisen. Ifølge Coombs er det ikke mulig å vite når de ulike strategiene i *Corporate Apologia* og i *Image repair theory* skal brukes. SCCT belyser viktigheten av å ta hensyn til de situasjonelle faktorene som spiller inn på hvor mye en organisasjons omdømme er truet. Deretter kan strategier for krisekommunikasjon velges (Coombs, 2019, s. 149). Den situasjonelle teorien for krisekommunikasjon blir utdypet senere i teorikapittelet.

En fellesnevner for teoriene nevnt ovenfor er at de *fokuserer på hvordan en organisasjon kan opprettholde eller forbedre deres omdømme i og etter krisen*. Ulmer, Sellnow & Seeger (2011) ønsker å snu perspektivet til å i større grad handle om mulighetene en krise gir for organisasjonen. De kritiserer litteraturen om krisekommunikasjon for å være for fokusert på kriser som er håndtert dårlig, fordi det også ligger mye læring i suksesshistorier. De har utviklet teorien *Dicourse of Renewal* som argumenter for de positive effektene av å kommunisere hva organisasjonen lærer av krisen. Teorien oppfordrer til å planlegge for kriser, men å ikke bruke strategisk kommunikasjon for å forbedre omdømmet. Under selve krisen skal ledere heller bruke instinktet til å vise organisasjonens verdier. Ulmer, Sellnow & Seeger argumenterer for at den meste effektive kommunikasjonen er den som gir interessentene en visjon om hvordan organisasjonen skal overvinne krisen (2011, s. 212-220).

2.2 Organisasjoner i krise

En krise kan bli definert som “a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization's operations and poses both a financial and a reputational threat“ (Coombs, 2007). Denne definisjonen fokuserer mest på organisasjonen og dens omdømme, men Coombs påpeker også at interessenter kan bli påvirket av krisen psykisk, fysisk og finansielt. Interessenter er de som blir påvirket av eller kan påvirke organisasjonen (Bryson, 2004; Coombs 2019, s. 3).

Løvik (2015) sin definisjon på en krise er noe mer utfyllende: “En krise er en situasjon som avviker fra normaltstanden, som oppstår plutselig, som truer grunnleggende verdier (liv, helse, miljø, livsgrunnlag, økonomiske verdier) og troverdighet, og som krever umiddelbare tiltak. En krise er en situasjon som truer eller kan true en bedrifts kjernevirksomhet/og eller troverdighet (omdømme)” (Løvik, s. 20, 2015). I definisjonen brukes troverdighet som et annet ord for omdømme, og Løvik (2015) forklarer senere omdømme som “interessentenes oppfatning av organisasjonen” (s. 23). Ifølge Petter Gottschalk (2011) bunner disse oppfatningene i organisasjonens handlinger og oppførsel (s. 28). I bakgrunn av Løviks definisjon kan koronapandemien klassifiseres som en krise, fordi pandemien har endret verden og den har truet grunnleggende verdier som liv, helse og økonomiske verdier.

Om en hendelse eller situasjon resulterer i negative konsekvenser for en organisasjon og dens interessenter, kan hendelsen ofte kategoriseres som en krise. I en krise er det organisasjonens interessenters oppfatninger som er av betydning, og derfor bør en organisasjon opptre som den er i en krise hvis interessentene oppfatter situasjonen som en krise. Ifølge Coombs kan organisasjoner møte to typer kriser; *operational crisis* og *paracrisis* (Coombs, 2019, s. 4-5). Amanda Coleman beskriver en operativ krise som noe som har skjedd i miljøet rundt organisasjonen (2020 s. 31). En operativ krise truer selve organisasjonsdriften, og kan oppstå hvis en organisasjons rutiner blir endret grunnet en krise. Konsekvensene kan være at organisasjonen må stenge, eller at krisen hindrer organisasjonen i å operere på samme måte som før. En operativ krise kan forekomme på grunn av en naturkatastrofe, eller det kan være helserelatert. (Coombs, 2019, s. 59). Mer konkrete eksempler er brann, oversvømmelse, helsepandemi, terroristangrep eller liknende (Coleman, 2020 s. 31). *Paracrisis* er kriser hvor organisasjoner må prioritere interessenters perspektiv, fordi organisasjonens omdømme står på spill (Coombs & Holladay, 2012a). *Para* betyr å beskytte seg for noe. En slik krise er kun

relatert til organisasjonens omdømme, og ikke den operative driften. Et kriseteam trenger ikke å igangsettes i en parakrise, men organisasjonen må sette i gang tiltak for å unngå at krisen ender opp som en operativ krise (Coombs, 2019, s. 4-5). Et kriseteam er ifølge Coombs en gruppe fra ulike deler av organisasjonen som jobber sammen med krisehåndtering (2019, s. 61). Fordi en parakrise er basert på interessentenes følelser og oppfatninger av organisasjonen, kaller Coleman slike kriser for omdømmekriser (2020, s. 31).

2.2.1 Krisens tre dimensjoner

Ifølge Coombs har kriser tre dimensjoner: *perceived salience*, *immediacy* og *uncertainty*. *Perceived salience* er relatert til vurdering av krisens konsekvenser, og sannsynlighet for ødeleggelse og tap for organisasjonen og dens interessenter. I dette perspektivet er det interessenters syn på fare organisasjonen bør ta hensyn til. *Immediacy* referer til tidspresset i en krise. Tidspress består av to komponenter: 1) hvor raskt krisen treffer og 2) graden av press fra interessenter til å handle. Jo fortere en krise kan være ødeleggende, jo større *immediacy* har krisen. Intenst press fra interessentgrupper skaper også *immediacy*, fordi det stiller krav til organisasjonen om å handle og til å kommunisere raskt. *Uncertainty* er hvor tvetydig krisen oppleves (Coombs, 2019, s. 109-111). Ifølge Ulmer, Sellnow & Seeger (2011) oppstår usikkerhet når det ikke er mulig å forutse fremtiden. En krise er preget av usikkerhet, fordi det er mangel på informasjon. Kriser kan ofte skape en “ny normal” for ofrene, som ikke samsvarer med fortiden. Dette gjør situasjonen usikker, fordi mennesker får et nytt syn på hvordan verden fungerer. Et eksempel er terrorangrepet på World Trade Center byggene i USA. Det gjorde at verden fikk “en ny normal”, fordi det viste at sikkerheten på offentlige steder (og spesielt på flyplasser), måtte forsterkes betraktelig (s. 26). I koronakrisen kan vi også si at vi har fått en ny normal, fordi mennesker har blitt begrenset til å handle fritt. Krisen har vært preget av usikkerhet i forhold til helse og økonomisk trygghet. I tillegg har det også vært mye usikkerhet knyttet til hvor lenge krisen kommer til å vare. *Uncertainty reduction theory* sier at usikkerhet skaper angst og et behov for å søke informasjon. Kommunikasjon kan gjøre interessenter mindre usikre og bekymret, og dermed redusere usikkerheten knyttet til en krise (Berger & Calabrese, 1975; Coombs, 2019, s. 111).

2.2.2 Krisehåndtering

Coombs (2019) definerer krisehåndtering som “a set of factors designed to combat crises and to lessen the actual damages inflicted”. I krisehåndtering er fokuset på å gjøre skadene av krisen så minimale som mulig for å verne organisasjonen og interessentene (s. 6).

Krisehåndtering krever også at man vet hvem man skal kommunisere med, og det er viktig å ta stilling til hvem som blir påvirket av krisen. Når en organisasjon befinner seg i en krise bør den definere hvem som blir direkte eller indirekte berørt av krisen, og om det er noen som kan påvirke krisens omfang. For å komme frem til dette må kriseledelsen bemerke konteksten og innholdet i krisen, og hvordan krisen blir oppfattet (Ndlela, 2019, s. 31-34).

2.3 Kriseforberedelse

2.3.1 Beredskapsplaner

Beredskapsplaner kan være et hjelpemiddel i krisehåndtering. Disse planene skal inneholde tydelige ansvarsområder, og vise “hvem som gjør hva - og i hvilken rekkefølge - den dagen det skjer noe alvorlig.” (Løvik, 2015, s. 15). Planen skal også ifølge Løvik svare på hvilke endringer som skjer i organisasjonen under krisen, hvordan ressurser skal brukes og hvordan organisasjonen skal kommunisere.

2.3.2 Planer for krisekommunikasjon

Matthew Seeger (2006) har utarbeidet en liste over avgjørende faktorer for krisekommunikasjon som han forklarer i artikkelen *Best practices for crisis communication; an expert panel process*. Ifølge Seeger er *planlegging en viktig del av beslutningsprosesser i kriser*. Planer for krisekommunikasjon kan hjelpe kriseteam å ta kjappere beslutninger, fordi en del rammer allerede er satt. Coombs argumenterer også for at planer for krisekommunikasjon kan være et hjelpemiddel for å lage en organisert og kjapp respons på kriser, men at en del faktorer spiller inn på om de faktisk er hjelpsomme under kriser. En forutsetning ved implementeringen av krisekommunikasjonsplaner er at de må være brukervennlige for hele organisasjonen. Organisasjoner er dynamiske, og derfor er en annen forutsetning at krisekommunikasjonsplanen endres når organisasjonen endrer seg. Planene

skal ikke forklare hva som skal gjøres i en krise på detaljnivå, fordi kriser er preget av usikkerhet. Planen bør inneholde aspekter som er unødvendig å bruke tid på når krisen oppstår, og derfor bør for eksempel ansvarsområder være definert på forhånd. Det inkluderer for eksempel hvem som uttaler seg til pressen. Det er ikke mulig å lage planer for alle typer kriser, men krisekommunikasjonsplanen kan inneholde råd og påminnelser som kan være gjeldende i et bredt spekter av kriser (Coombs, 2019, s. 87-88). Ihlen & Robstad mener det kan være taktisk å lage planer for to-tre kriser som tar for seg hvem det vil være viktig å kommunisere med og hvordan dette skal gjøres. Disse planene kan være hjelpsomme når andre kriser oppstår, fordi mye av det grunnleggende vil gjelde for flere typer kriser (Ihlen & Robstad, 2004, s. 105). Hva organisasjonen har lært av tidligere kriser kan tas med i krisekommunikasjonsplanen. Coombs (2019) bruker begrepet *organizational learning* for å forklare at organisasjoner tar med seg erfaringer for å gjenta handlinger som fører til suksess, og for å unngå å gjenta tidligere feil (s. 94).

Hans Petter Fagerli med flere poengterer at det ikke er mulig å planlegge seg ut av en krise (s. (2012, s. 38). Coombs anerkjenner at planer for krisekommunikasjon kan være hemmende, fordi planene kan gi falsk trygghet om sikkerhet. Noen kriseteam tror de er beskyttet mot krisen ved å ha en plan, men Coombs argumenter for at det ikke er gjeldende. Kriseteamet som tar i bruk planen bør vite at det ikke er mulig ha forutsett alle usikkerheter og dimensjoner ved en krise. Krisekommunikasjonsplanen skal kun være et hjelpemiddel for handling, og planen må også justeres til hver enkelt krise. En kommunikasjonsplan har i tillegg lite verdi hvis organisasjonen ikke gjennomfører øvelser for å teste den ut (Coombs, 2019, s. 88-98). Coleman argumenterer også for at det kan være nyttig å lage en plan raskt etter en krise har oppstått. Fart er en utfordring i kriser, og å utvikle en plan raskt etter en krise har oppstått vil sette organisasjonen i en proaktiv posisjon. Planen kan inkludere korte sjekklister som sparer verdifull tid (Coleman, 2020 s. 186-187).

2.3.3 Øvelse for kriser

Kriseteam må *øve på kriser for å kunne oppdage mangler og feil i planene* (Coombs, 2019, s. 62). Hensikten med kriseøvelser kan være å øve på spesifikke kriser som potensielt kan forekomme, og å øve på hvordan kriseteamet samhandler og kommuniserer i disse situasjonene. Øvelsene er nyttige, fordi det øker kompetansen om krisehåndtering. Fimreite (et al., 2011) mener denne kompetanse kan gjøre at kriseteam jobber bedre i en reell krise. I

tillegg mener de det kan være nyttig å gjennomføre øvelser med andre kriseteam utenfor organisasjonen. Det kan gi nye perspektiver, og øke lærdommen av øvelsene ytterligere.

2.4 Krisekommunikasjon

I *The Handbook of Crisis Communication* definerer Coombs crisekommunikasjon.

“Crisis communication can be defined broadly as the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation.” (Coombs, 2010, s. 20). I crisekommunikasjon er det altså et behov for å innhente og ta til seg nødvendig kunnskap for å kunne kommunisere om krisen. For organisasjoner er kommunikasjon med interessenter i en krise mye mer komplekst enn å kommunisere i en normal situasjon. Det er fordi situasjonen i en krise forandrer seg kjapt, og derfor blir det utfordrende å planlegge. Disse endringene er som regel ikke mulig å forutse, og derfor er det et press på de som håndterer krisen til å kjapt prosessere informasjon til kunnskap (Barge, 1994; Coombs, 2019, s. 116). Et eksempel er en organisasjon som trakk tilbake et produkt, men som på grunn av dårlig planlegging presterte å publisere en rabattkode for produktet på Twitter samme dag som produktet ble trukket tilbake. I noen tilfeller kan det derfor være taktisk å utsette all kommunikasjon som ikke omhandler krisen. I andre tilfeller er det noen spesifikke budskap som ikke burde kommuniseres, fordi det oppleves som upassende i krisesituasjonen (Coombs, 2019, s. 91-92).

2.4.1 Improvisasjon i crisekommunikasjon

Planlegging er et viktig element innenfor kommunikasjonspraksis, men kriseteam har oppdaget fordeler med å kunne improvisere i kriser (Coombs, 2019, s. 74). Som tidligere etablert kan kommunikasjonsplaner for kriser være hemmende hvis de følges slavisk og er utformet på detaljnivå. Det å improvisere i en krise handler om å tilpasse krisehåndteringen i en krise det ikke er planlagt for (Hafting, 2017, s. 39). Improvisasjon bør være bevisst handling som tar utgangspunkt i muligheter og trusler. Dette vil hjelpe organisasjonen gjennom krisen, fordi det er ikke mulig å forutse alle aspekter av en krise. Organisasjonen kan fortsatt handle strategisk for å nå sine mål, og Karl Weick (2011) kaller improvisasjon *just in time-strategy*. Han mener kriseteam ikke burde bruke ressurser på å tenke på alt som kan skje, men på den generelle kunnskapen som trengs i alle kriser. For at kriseteam skal bli

gode på improvisasjon, trengs det øving på å studere et fenomen kjapt og å stole på instinktet (Weick, 2011; Coombs, 2019, s. 74).

Mats Eriksson mener den digitale verden har resultert i enda mer usikkerhet i kriser, som har ført til et større behov for improvisasjon i kriser. Et eksempel på en suksesshistorie ved bruk av improvisasjon i krisekommunikasjon er SAS sin kommunikasjon etter et vulkanutbrudd på Island. De vant prisen SimpliFlying Awards of Excellence på grunn av deres kommunikasjon med kunder på Facebook. Før utbruddet hadde de så vidt startet arbeidet med å planlegge hvordan de skulle kommunisere på sosiale medier i ekstraordinære situasjoner, men disse kanalene hadde enda ikke blitt en integrert del av deres kommunikasjonsarbeid. De hadde heller ingen krisekommunikasjonsplan for sosiale medier. Da utbruddet oppsto og det gikk utover deres tjenester til kundene, følte de allikevel det ble feil å ikke bruke Facebook som en kanal for å kommunisere om krisen. Prioriteringen var at de som skulle kommunisere i krisen var trygge i sin posisjon, og at de klarte å bruke instinktet for å kommunisere kjapt. Målet var å avslutte diskusjoner raskt, og snu negative henvendelser til positive (Eriksson, 2015, s. 511-515).

2.4.2 Et strategisk fokus i krisekommunikasjon

For at krisekommunikasjon skal være strategisk er det nødvendig å sette mål for hva organisasjonen ønsker å oppnå med krisekommunikasjon, å etablere målgrupper for hvem organisasjonen ønsker å nå med sin kriserespons, og å jobbe strategisk med kanaler for krisekommunikasjon for å nå organisasjonens målgrupper i krisen (Coombs, 2019, s. 137).

Mål: En organisasjons mål med krisekommunikasjon er ofte basert på å redusere skadene forårsaket av krisen, både for organisasjonen og for interessentene. Coombs mener mange organisasjoner er så opptatt av å beskytte sitt eget omdømme i kriser, at de glemmer interessentenes behov. En av grunnene kan være at teori om krisekommunikasjon har et høyt fokus på hvordan organisasjoner skal beskytte sitt omdømme (Coombs, 2019, s. 137-138). Coleman (2020) viser for eksempel til at en krise kan forbedre en organisasjons omdømme hvis krisehåndteringen blir gjort på en tilfredsstillende måte ut ifra interessentenes perspektiv (s. 7). Ihlen & Robstad (2004) argumenterer for at organisasjoner må innfri interessenters informasjonsbehov for å unngå en "krise i krisen" (s. 104). Disse argumentene viser at en organisasjon ikke kan beskytte eller styrke dens omdømme uten å først prioritere

interessentene. Derfor bør hovedmålet i krisekommunikasjon være å redusere de fysiske og psykiske skadene for interessenter (Coombs, 2019, s. 137).

Målgrupper: En suksessfull krisehåndtering innebærer at organisasjonen kommuniserer effektivt med sine interessenter på alle stadier i krisen. Det handler ikke kun om å kommunisere med omverden, men å nå ut til interessentene ved å kommunisere riktig budskap til riktig målgruppe. Det er vanlig å skille mellom interne og eksterne interessenter. De interne interessentene er de som er en direkte del av en organisasjon, for eksempel eiere og ansatte. De eksterne interessentene er de som har innflytelse på organisasjonen, men ikke på samme måte som de interne interessentene. Det kan for eksempel være kunder og media (Ndlela, 2019, s. 28-40). Coombs skiller mellom to målgrupper i kriser: *ofre* og *ikke-ofre*. Ofre er de gruppene som er skadet som følge av krisen. Det kan være fysisk og psykisk skade, og kan for eksempel være ødeleggelse av eiendom eller økonomisk tap. For en organisasjon kan det gjelde deres kunder og ansatte, altså både interne og eksterne interessenter. Ofre er ofte interessenter som er sentrale for at organisasjonen skal kunne fortsette sin daglige drift, og derfor er det viktig med direkte og privat kommunikasjon med dem det gjelder. Ikke-ofre kan bli delt inn i *potensielle ofre* og *kikkere*. Potensielle ofre er de som kunne blitt skadet av krisen. Et eksempel er i produktfeil. Hvis personen som brukte det ikke ble skadet av produkt-feilen, er personen et potensielt offer. Kikkere følger med på hvordan organisasjonen håndterer krisen, men er allikevel ikke påvirket av den på noen måte (Coombs, 2019, s. 139).

Kanaler for krisekommunikasjon: Nyhetsmedia, reklame og nettsider er *tradisjonelle kanaler for krisekommunikasjon* (Coombs, 2019, s. 140). Kanalene har til felles at de er kanaler for enveis-kommunikasjon, altså kommunikasjon fra én avsender til én eller flere mottakere. Toveis-kommunikasjon er derimot kommunikasjon hvor to parter samhandler og kommuniserer (Morsing, 2017). I dagens samfunn er det en kompleks beslutning å velge kommunikasjonskanaler for krisekommunikasjon, fordi sosiale medier har resultert i flere kommunikasjonskanaler å velge mellom. Rasmussen og Ihlen (2017) definerer sosiale medier som web-baserte kanaler hvor brukerne kan ha interaksjoner med hverandre. Sosiale medier er altså kanaler som legger til rette for toveis-kommunikasjon. Innenfor sosiale medier er det mange forskjellige plattformer å velge mellom, og noen er mer effektive enn andre til å oppnå målene i krisekommunikasjonen. Derfor er det viktig at det ikke er tilfeldig hvilke kanaler organisasjoner bruker for å kommunisere i en krise (Coombs, 2019, s. 140).

Ifølge Brataas (2019) har sosiale medier resultert i et skifte for krisekommunikasjon (s. 110). Interessenters reaksjoner og spørsmål i sosiale medier kan vise hva som er deres kommunikasjonsbehov, og det kan hjelpe organisasjonen i prioriteringen av hvilken informasjon som burde kommuniseres. Sosiale medier har ført til at interessenter kan oppdatere seg på kriser hvor som helst, og de får derfor behov for informasjon om hvordan de skal forholde seg til krisen på et tidligere tidspunkt enn tidligere. Det øker altså presset på å *kommunisere kjapt* om en krise (Fagerli et al., 2012, s. 58-59). Tidligere ble borgere sett på som massekonsumenter i mediebildet, men på grunn av sosiale medier kan de opptre som individer. Kunder og interessenter kan dele sine meninger offentlig på for eksempel Facebook, så det er ikke lenger mulig å holde tilbakemeldingene internt i organisasjonen. Det er ikke lenger et stort skille mellom den private og offentlige sfæren, ifølge Frandsen & Johansen. Det er fordi det ikke lenger er portvakter som stopper befolkningen fra å si sin mening i offentligheten, og det gjør konsumenter mer synlige (Frandsen & Johansen, 2017, s. 160-161). Tidligere måtte kunder gjennom telefonkøer, og lange ventetider på å få svar på en klage. Nå har de muligheten til å få et raskere svar ved å bruke sosiale medier for å dele sin misnøye med offentligheten. På grunn av dette kan negative kommentarer og klager i sosiale medier forårsake en krise for en organisasjon. Interessenter kan i tillegg bygge på hverandres kommentarer. Det kan resultere i en situasjonen som er ute av organisasjonens kontroll. Hvis interessentene kontakter organisasjonen direkte på deres sosiale medier-kanaler, får organisasjonen en mulighet til å rette opp i misnøyen. I og med at klagen er offentlig, må det bemerkes at det er mange øyne som følger med. Derfor må organisasjonen vurdere om den også skal svare offentlig. Hvis klagen er enkel å ordne opp i, er en effektiv løsning å respondere på klagen ved å svare på klagen i sosiale medier. Hvis det er et mer komplekst problem, vil et offentlig svar ofte ende i en diskusjon. Da bør det heller tas privat, og organisasjonen kan komme med en offentlig oppklaring når problemet er løst. Hvis interessentene derimot sprer misnøye om en organisasjonen uten å henvende seg direkte til organisasjonen, får ikke organisasjonen muligheten til å rette opp i de negative anklagene (Grégoire, Salle & Trip, 2015).

Ifølge Coombs bruker interessenter internett i stor skala for å finne informasjon om kriser, men allikevel har forskning vist at det kun er 60 prosent av organisasjoner som bruker nettsiden til å informere om krisen. Hvis nettsiden ikke blir brukt til dette formålet, kan det bli reist spørsmål om organisasjonen har noe å skjule. Det er nødvendig å informere om hva organisasjonen gjør i krisen og hvordan interessenter skal forholde seg til det, og nettsiden er

funksjonell for dette formålet. I kontrast til å informere media om krisen, har organisasjonen selv kontroll på hva som publiseres. Shel Holtz argumenterer for at organisasjoner ikke bør opprette en blogg under en krise, fordi den blir oversett når den ikke allerede har en følgerbase. Motargumenter er at interessenter leter etter informasjon, og at de derfor vil finne bloggen. Allikevel vil ikke en ny blogg ha den samme troverdigheten som en allerede etablert organisasjonsblogg vil ha (Holtz, 2007; Coombs, 2019, s. 96). Park & Avery (2016) fant i en undersøkelse at 29.1 prosent av personer mellom 19-24 år bruker nettsider og sosiale medier som primærkilder i krisesituasjoner. Dette gjelder også 26 prosent av personer mellom 25-34 år. For de over 35 år er tallet nede i 11 prosent. Ifølge Brataas bruker eldre mennesker lite eller ingen tid på sosiale medier plattformene (Brataas, 2019, s. 115). Ved å kun bruke sosiale medier risikerer man da å ikke nå de som er mest sårbare (Rasmussen & Ihlen, 2017).

For å nå ut til flest mulig og fremstå transparent er det viktig å bruke flere kanaler i krisekommunikasjon (Bergeron & Friedman, 2015). “Å velge bort eller ignorere sosiale medier som kommunikasjonskanaler i kriser betyr at man også velger bort informasjonskilder, muligheter for å nå eller høre mange, og kunne oppklare og avdekke manglende og feil informasjon” (Fagerli et al., 2012, s. 15). Coleman anbefaler derimot ikke å bruke alle kommunikasjonskanaler, men å ta i bruk kanalene hvor målgruppene for krisekommunikasjonen kan nås. Eksisterende kommunikasjonsstrategier gir innsikt i hvor organisasjonens målgrupper finner informasjon, så det kan være til hjelp når organisasjonen skal velge kommunikasjonskanaler krisen (Coleman, 2020 s. 12).

2.4.3 Kriserespons

Hvordan organisasjonen responderer på krisen er viktig for krisehåndteringen, fordi en dårlig kriserespons kan gjøre krisen verre (Coombs, 2010, s. 20). Som tidligere forklart inneholder krisekommunikasjon tre faser. Det må hentes inn informasjon og informasjonen må prosesseres før den kan formidles. Selve formidlingen av krisekommunikasjon kaller Coombs kriserespons. Det inkluderer både organisasjonens *ord* og *handlinger* for å håndtere krisen. En organisasjons kriserespons kan være både intern-kommunikasjon (kommunikasjon med interne interessenter) og eksternt-kommunikasjon (kommunikasjon med eksterne interessenter). Coombs skiller mellom aggressive og passive metoder for å respondere på kriser. En aggressiv kriserespons er ofte raskt på banen med å bemerke ofres bekymringer. I en passiv respons gjør organisasjonen så lite som mulig, både i ord og handling.

Unnskyldninger og å tilby kompensasjon er eksempler på aggressive responser, mens å skylde på noen andre eller å benekte krisen er passive responser (Coombs, 2019, s. 129-184). Coombs skiller mellom form og innhold i organisasjoners kriserespons.

Kriseresponsens form: Formen til en organisasjoners kriserespons er hvordan formidlingen og informasjonen blir presentert. Coombs mener en kriserespons skal være kjapp, transparent og konsistent. Disse tre formene for kriserespons er måter å etablere en troverdig respons (Coombs, 2019, s. 129-135). I tillegg kan organisasjoner vise at de har kontroll ved å vise kompetanse om krisen (Coombs, 2019, s. 157).

Ifølge Coombs (2019) er noe av det viktigste i en krise å kommunisere *kjapt* (s. 130). Faktorer som gjør det utfordrende å kommunisere i en krise er at krisen ofte er uventet, og i tillegg får interessenter informasjon fra mange ulike kilder. I starten av krisen mangler organisasjonen gjerne viktig informasjon, men det er likevel et press utenfra om å informere interessenter om krisen etter kort tid (Ihlen & Robstad, 2004, s. 103-105). Det kalles ofte *the need for speed*, og det blir stadig viktigere som følge av den teknologiske utviklingen. Når en krise treffer, oppstår det ofte et informasjonsvakuum som alltid blir fylt av noen. Stillhet er en veldig passiv respons og reflekterer usikkerhet og passivitet (Coombs, 2019, s. 130-131). Utenfra fremstår det som at organisasjonen ikke har kontroll og heller ikke prøver å ta kontroll på hvordan interessenter opplever krisen (Hearit, 1994). Å respondere sent kan også føre til at organisasjonen blir oppfattet som inkompetent (Donath, 1984; Coombs, 2019, s. 131). En forutsetning for effektiv krisehåndtering er at organisasjonen kommuniserer raskt med interessenter, samtidig som kommunikasjonen er gjennomtenkt. Ndlela (2019) påpeker at det gjelder gjennom hele krisen, og ikke kun i startfasen (s. 28). En kjapp respons er det første steget i å etablere troverdighet. *Stealing thunder* illustrerer fordelene med en kjapp respons. Forskere har funnet at organisasjoner blir sett på som mer troverdig når organisasjonen rapporterer om en krise før andre kilder. Dette kan være utfordrende, fordi det kan være tidkrevende å finne og å prosessere nødvendig informasjon (Coombs, 2019, s. 132). I boken *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity* argumenterer forfatterne for at det er en grunn til å være forsiktig med å ikke kommunisere *for* fort. Hvis man kommuniserer for tidlig, er det stor sjans for at avsenderen må trekke tilbake uttalelsene. Derfor må man tilegne seg nødvendig informasjon før man kommuniserer. (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2011, s. 52-53).

Organisasjonen må kommunisere *konsistente* budskap til interessenter, og en *enhetlig respons* skaper konsistens. Konsistente budskap er essensielt for organisasjonens troverdighet (Coombs, 2019, s. 133). Hvis kommunikasjonen ikke er nøyaktig, vil organisasjonen bli oppfattet som uprofesjonell og inkonsistent. I krisekommunikasjon er det vanlig å bruke begrepet *speaking with one voice* for å forklare hvordan en organisasjon kan fremstå som konsistent og korrekt. Å snakke med én stemme betyr ikke at man kun har en talsperson, men et utvalgt team som vet hvordan de skal snakke om krisen. Det er spesielt viktig når krisen varer lenger enn én dag, for da er det umulig å kun ha én talsperson (Buama, 2019, s. 8). De som uttaler seg om krisen må være altså informert om den samme informasjonen (Coombs, 2010, s. 29).

Det å være *transparent* i en krise er en form for åpenhet. Interessenter evaluerer hvor transparent en organisasjon er ut ifra hvor villig organisasjonen er til å gi fra seg informasjon. Å bli oppfattet som transparent består av å være åpen med tanke på å være tilgjengelig for nyhetsmedia, svare på henvendelser i sosiale medier og å være ærlig (Coombs, 2019, s. 135-136). I tillegg til å opplyse interessentene om det organisasjonen vet, er det ifølge Løvik (2015) også nødvendig å opplyse om hvor organisasjonen har fått opplysningene fra, og bakgrunnen for dens beslutninger i krisen for å bli oppfattet som transparent (s. 86). Forskning har vist at transparent kommunikasjon i en krise øker troverdigheten til en organisasjon. Kim & Sung (2013) fant i en studie at transparent kommunikasjon ikke bare øker troverdigheten til det som blir kommunisert, men også til organisasjonen.

Coleman (2020) argumenterer også for at det er viktig å vise *ekspertise* for å etablere en troverdig kriserespons (s. 69). Ifølge Coombs (2019) kan dette gjøres ved å vise at organisasjonen har kompetanse om emnet (s. 156-157). Løvik argumenterer for at en forutsetning for å fremstå som kompetent er at organisasjonens ord samsvarer med deres handlinger (Løvik, 2007. s. 86).

Kriseresponsens innhold: Basert på Sturges (1994) sin modell deler Coombs innholdet i kriseresponsen inn i tre deler; 1) *instructing information* 2) *adjusting information* og 3) *reputation management* (Coombs, 2019, s. 142). Sturges' (1994) opprinnelige modell tar for seg *instructing information* (instruerende informasjon), *adjusting information* (tilpassende informasjon), og *internalizing information* (internaliserende informasjon). Oversettelsene er basert på Martin Ndlela sin oversettelse i boken *Interessentperspektiv på krisekommunikasjon*

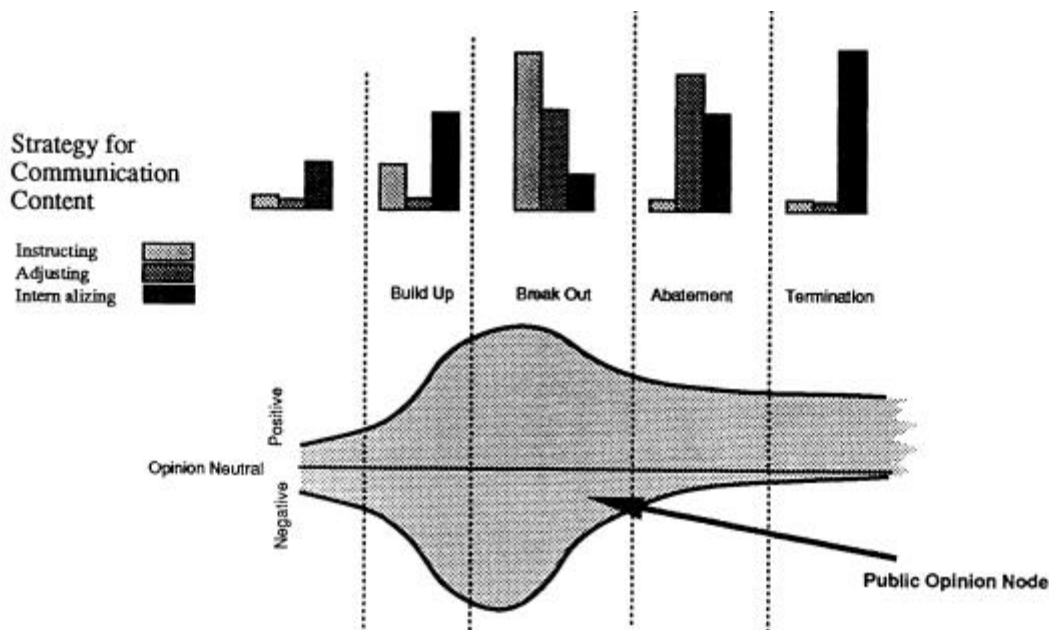
(2019, s. 139). Internaliserende informasjon er informasjon interessenter bruker for å danne seg et bilde av organisasjonen, og det har Coombs valgt å kalle omdømmeledelse. Ifølge Coombs skal instruerende og tilpassende informasjon være fundamentene i organisasjonens kriserespons, og i noen kriser er det ikke nødvendig at organisasjonen tar i bruk omdømmeledelse. Det gjelder for eksempel i kriser hvor organisasjonen ikke er pålagt skyld, så for banker vil det være instruerende og tilpassende informasjon som burde prioriteres i deres respons på koronakrisen. Som nevnt tidligere er det mye usikkerhet knyttet til en krise. Både instruerende og tilpassende informasjon skal minske usikkerheten om krisen, og det kan resultere i at krisen oppleves mindre stressende for interessentene (Coombs, 2019, s. 142-144).

Instruerende informasjon fokuserer på å fortelle interessenter hva de skal gjøre for å beskytte seg selv mot fysisk eller finansiell skade (Kim, Avery & Lariscy, 2011). I en krise er det som nevnt ofre, og i en krise kan instruerende informasjon hindre at potensielle ofre blir ofre (Sturges, 1994). Dersom organisasjonen kommuniserer spesifikke råd i sin instruerende informasjon, kan være med på å begrense skadeomfanget av krisen for interessentene (Seeger, 2006). Ifølge Coombs bør instruerende informasjon være det første som blir kommunisert i en krise for å vise at organisasjonen setter menneskelige behov først. Interessenter ønsker å vite *hvordan en krise kan påvirke dem*, og det må organisasjonen kommunisere åpent om for å vise hensyn til deres informasjonsbehov. For banker i koronakrisen vil det i hovedsak gjelde hvordan interessentenes økonomi blir påvirket eller potensielt kan bli påvirket av krisen. Instruerende informasjon kan også være kommunikasjon *om hvordan krisen påvirker driften i organisasjonen*, og hva organisasjonen gjør for å sikre *business as usual* (Coombs, 2019, s. 143).

Tilpassende informasjon er informasjon som har som hensikt å hjelpe interessenter å håndtere krisen psykisk (Coombs, 2019, s. 144). Kim, Avery & Lariscy (2011) mener en organisasjon må ha jevn flyt av informasjon om hvordan krisen blir håndtert for å vise at den bryr seg om interessentenes psykologiske velvære. Interessenter ønsker også å vite hvilke korrigerende handlinger som blir gjort for at interessentene ikke skal bli påvirket av en tilsvarende krise i fremtiden (Coombs, 2007). Det er derimot ikke mulig for banker i en pandemi, fordi de ikke har skyld i krisen. En måte å sikre psykologisk velvære for interessenter ved å kommunisere tilpassende informasjon er *å vise sympati for interessentene*. Hvis organisasjonen viser at den bryr seg gjennom sin kriserespons kan det føre til at ofre føler seg bedre (Cohen, 2002;

Coombs, 2019, s. 146). Seeger (2006) mener også det er viktig at organisasjonen viser medfølelse og sympati for ofrene av krisen gjennom kommunikasjonen med dem, og argumenterer for at det kan føre til at en organisasjon oppnår troverdighet i en krise. Hvis medfølelsen organisasjonen viser fremstår som troverdig og genuin, vil det gjøre interessenter mottakelige for de retningslinjene og rådene organisasjonen kommer med. Coombs (1999) fant i en studie at å vise medfølelse i en krise viser at organisasjonen har kontroll, og det vil derfor styrke dens omdømme. I boken *Ongoing crisis communication* skriver han også at for å oppnå troverdighet må en organisasjon vise at den bryr seg om interessentene (Coombs, 2019, s. 156). En studie av et sykehus i en helsekrise fant derimot at sympati ikke er positivt for organisasjonens omdømme (DiStaso, Vafeiadis & Amaral, 2015). Kriseteam må derfor være bevisste på at det å vise sympati og medfølelse ikke alltid er positivt i en krise. Tyler Page (2020) mener at en måte å hjelpe interessenter å håndtere krisen psykisk er *å tilby rådgivning til de som er påvirket av krisen*. Page (2020) finner også i sin studie at å kommunisere instruerende og tilpassende informasjon viser at organisasjonen har kontroll over krisen.

Holladay (2009) argumenterer for at det er naturlig at *instruerende og tilpassende informasjon overlapper hverandre*. Sturges (1994) utformet en modell som viser hvordan fordelingen burde være av instruerende, tilpassende og internaliserende informasjon tilpasset krisefasen (se figur 1 på neste side). Modellen viser at organisasjonen bør konsentrere seg om instruerende informasjon når krisen bryter ut, men at den kan kommunisere en del tilpassende informasjon, og noen få internaliserende/omdømmerelaterte budskap. Når krisens omfang minsker bør organisasjonen fokusere på tilpassende,- og internaliserende informasjon. Da er det ikke like mye behov for instruerende informasjon om hvordan interessentene skal beskytte seg mot krisen. Når krisen er over skal organisasjonen omtrent kun kommunisere internaliserende budskap. Sturges tilpasser ikke modellen til krisetypen.



Figur 1: Communication Content Strategies by Crisis Phase (Sturges, 1994)

Omdømmeledelse er inkludert i Coombs inndeling i kriseresponsens innhold, fordi han mener organisasjoners omdømme er truet i alle kriser. Hvordan organisasjoner kommuniserer i kriser påvirker hvordan interessenter ser på dem i ettertid, og derfor er det viktig at bankene oppfyller informantenes informasjonsbehov i koronakrisen. Hvis ikke kan deres omdømme være svekket, selv om de ikke er pålagt skyld i krisen. Coombs forklarer ikke omdømmeledelse så mye nærmere før han tar for seg kriseresponsstrategiene i den situasjonelle krisekommunikasjonsteorien (SCCT) (Coombs, 2019, s. 148).

2.4.4 Strategier for kriserespons

Coombs kritiserer teorien om *Corporate Apologia* og *Image Repair theory* for å ikke å ikke ta hensyn til organisasjonenes situasjon i krisen, og utviklet Situational Crisis Communication theory (SCCT) for at organisasjoner lettere kan finne den mest effektive strategien i henhold til situasjonen. I SCCT tar Coombs også hensyn til at organisasjoner må kommunisere i flere kriser enn kun i kriser hvor organisasjonen har skyld i krisen og eller er pålagt skyld (2019, s. 149-150). Coombs (2006) kritiserer også tidligere teoretikere for å bruke casestudier. Han mener disse kan være gode eksempler på hvordan en krise kan løses, men at de ikke kan brukes for å utarbeide strategier. SCCT er utviklet i bakgrunn av teori, og de har deretter blitt testet i eksperimentelle forskningsstudier. Han argumenterer også for at SCCT med bakgrunn av empiri har bevist hvordan en organisasjon kan beskytte sitt omdømme i en krise (Coombs,

2007 & Coombs, 2019, s. 150). SCCT er en krevende strategi å sette seg inn i på grunn av dens kompleksitet. Samtidig er det en god teori å bruke i krisekommunikasjon, fordi brukerne kan velge strategier for kriserespons basert på situasjonen de er i, i stedet for hvilken strategi som høres best ut på et mer generelt plan. Andreas Schwartz (2012) kritiserer Coombs for å teste teorien ved å bruke eksperimentelle studier, og å for å bruke studenter som undersøkelsesobjekter. Ifølge Schwartz er ikke slike metoder representativt for virkeligheten, og foreslår innholdsanalyser av sosiale medier som en bedre metode.

Coombs tok utgangspunkt i attribusjonsteori i SCCT. Denne teorien sier at mennesker finner det naturlig å pålegge noen ansvar for en hendelse, fordi de søker etter en grunn til hvorfor hendelsen oppsto (Coombs, 2007). For å finne ut hvilke strategier for krisekommunikasjon som er passende, må organisasjonen ta hensyn til hvilken type krise den er i. Coombs deler kriser inn i tre klynger basert på hvor mye ansvar det blir oppfattet at organisasjonen har for krisen. Grunnen er at det har betydning for hvor høy trussel det er for organisasjonens omdømme. Interessenter blir i høyere grad negativt innstilt til en organisasjon hvis de oppfatter den som ansvarlig for krisen. Den første klyngen Coombs tar for seg er *victim cluster*. Her blir organisasjonen sett på som et offer av krisen, og ikke grunnen til at krisen oppsto. En slik krise kan blant annet oppstå på grunn av en naturkatastrofe. I *accident cluster* som for eksempel kan skyldes en teknisk feil, ses ikke organisasjonen på som ansvarlig for krisen, fordi den ikke har mulighet til å kontrollere den. I klyngen som Coombs kaller *preventable cluster* pålegges organisasjonen høyt ansvar for krisen, og det er i denne typen krise en organisasjons omdømme er mest utsatt. En slik krise kan oppstå på grunn av en ulykke på arbeidsplassen, menneskeskapt produktfeil og bevisst spredning av feilinformasjon. Kriseteamet i en organisasjon er ikke alltid enig med interessenter i hvilken krise organisasjonen befinner seg i, og Coombs' råd i en slik situasjon er å ta utgangspunkt i interessentenes perspektiv (Coombs, 2019, s. 151-156). En annen forutsetning for å velge strategi for krisekommunikasjon er organisasjonens krisehistorie og dens omdømme før krisen. Hvis organisasjonen allerede har gått gjennom en lignende krise tidligere eller har et dårlig omdømme før krisen, er det høyere sannsynlighet for at krisen vil ha negativ innvirkning på organisasjonens omdømme. Det kan resultere i at interessenter pålegger organisasjonen høyere ansvar for krisen, enn de hadde gjort hvis disse organisasjonen ikke hadde hadde gått gjennom kriser tidligere, eller allerede hadde etablert et godt omdømme (Coombs, 2019, s. 154).

Coombs deler strategier for kriserespons inn i fire overordnede strategier; *denial posture*, *diminishment posture*, *rebuilding posture* og *bolstering posture*. *Benektelse-strategier* blir brukt for å fjerne all forbindelse med krisen, og det kan gjøres ved å benekte at krisen finnes, angripe kritikerne eller ved å skyld på noen andre. Organisasjonen vil ikke bli påvirket av krisen hvis den ikke er involvert i eller ansvarlig for krisen. Coombs råd er at denne kun brukes når organisasjonen ikke har noe skyld i eller forbindelse med krisen. *Reduserende strategier* søker å redusere attribusjonene av ansvar, eller å redusere interessenes syn på krisens alvorlighet. Organisasjonen kan for eksempel si at hendelsen var ute av deres kontroll. Hvis dette fører til at interessenter pålegger organisasjonen mindre ansvar for krisen, vil organisasjonen ha større muligheter til å hindre at omdømmet blir svekket. Strategien for *gjenoppbygging* fokuserer på interessentenes behov og på å minimere skadene av krisen. Organisasjonen kan unnskyld deres handlinger, eller tilby finansiell kompensasjon. Denne strategien har mest potensiale for å forbedre organisasjonens omdømme, og kan for eksempel brukes hvis en krise kunne vært unngått. *Styrke-strategiene* forsøker å styrke forbindelsen mellom organisasjonen og interessentene (Coombs, 2019, s. 150-157). I denne strategien kan organisasjonen bruke tidligere positive forhold med interessenter for å tilegne seg godvilje (Coombs, 2007). En studie av Ham & Kim (2017) viser at kommunikasjon om samfunnsansvar kan være en måte å tilegne seg denne godviljen. Påminnelse er en *styrkende strategi* som minner interessentene om organisasjonens gode handlinger. I strategien fokuserer organisasjonen på deres positive trekk som de har etablert før krisen traff. De kan også rose interessenter for det gode arbeidet de gjør i krisen for å styrke relasjonen til interessentene (Coombs, 2007).

SCCT sier at en organisasjon i en operativ krise (slik som bankenes situasjon i koronakrisen), burde fokusere på instruerende og tilpassende informasjon. Fokuset skal være på ofrenes behov før de tenker på sine egne bekymringer om omdømme (Coombs, 2019, s. 150). Hanna Park (2017) fant i en studie at instruerende og tilpassende informasjon indikerer at organisasjonen prioriterer interessentenes trygghet, og at de har medfølelse for situasjonen de er i. Hun fant også at deltakerne i studien satt igjen med et bedre inntrykk av organisasjonene som brukte instruerende og justerende informasjon enn de som brukte påminnelsesstrategien fra SCCT.

2.5 Evaluering av organisasjonens kriserespons

En krise er en mulighet for læring (Pauchant & Mitroff, 1992; Coombs, 2019, s. 163). Derfor må organisasjonen evaluere hvordan den håndterte krisen. Evalueringen skal kunne si noe om effektiviteten og suksessen for organisasjons kriserespons. Evalueringen bør være basert på data som kan hentes fra tilbakemelding og kommentarer fra interessenter, målinger av organisasjonens opptreden og mediedekning. Tilbakemeldinger fra interessenter kan bli samlet inn i spørreundersøkelser, intervjuer eller fokusgrupper. Det kan være nyttige innspill for å belyse hva som fungerte i organisasjonens kriserespons, og hva som burde gjøres annerledes i en annen situasjon. (Coombs, 2019, s. 164-165). Ndlela mener evalueringen er mer gyldig hvis interessenters tilbakemeldinger er inkludert. Han mener også det er nyttig å evaluere om kommunikasjonen har vært nøyaktig og konsistent, og om organisasjonen har brukt kanaler som legger til rette for toveis-kommunikasjon. Et evalueringskriterium er også om kanalene for krisekommunikasjon var effektive for å nå målgruppene. (Ndlela, 2019, s. 152-154).

For å evaluere målene for krisekommunikasjon er det viktig å måle hvor effektiv organisasjonen var til å bevare fysisk trygghet og psykologisk velvære for interessentene. Deretter kan man se på organisasjons-rettet mål er for eksempel omdømme. For å måle effekten på omdømmet kan organisasjonen se på medie,- og internettomtale og på tilbakemelding fra interessenter. En analyse av hva interessenter sier på sosiale medier kan være en indikasjon på hvordan de oppfatter krisen. Selv om ikke alle interessenters meninger og oppfatninger kommer frem i sosiale medier og derfor nødvendigvis ikke er representativt, viser de som kommenterer i sosiale medier at de er engasjerte og villige til å handle. Det betyr at de er viktige å ta hensyn til. Negativ tilbakemelding kan indikere at organisasjonens omdømme kan være svekket, i og med at det ofte er resultatet hvis interessenter ikke er fornøyd med organisasjonens kriserespons. Den innsamlede dataen for evalueringen bør dokumenteres i en rapport, og anbefalinger for en ny krise burde inkluderes i rapporten. Coombs mener evalueringen kan si noe om styrker og svakheter i en organisasjons kriserespons. Han advarer om at en krisekommunikasjonsplan kan utføres på en god måte, men at en evaluering kan vise at krisen allikevel har vært ødeleggende for organisasjonen (Coombs, 2019, 167-169). Det forsterker argumentet om at det kan være hemmende å følge en krisekommunikasjonsplan for slavisk.

2.6 Samfunnsansvar

I *Managing Corporate Social Responsibility* gir Coombs & Holladay en enkel forklaring på samfunnsansvar (på engelsk: CSR), som sier at det er en organisasjons rolle i samfunnet. Filosofien i samfunnsansvar oppfordrer organisasjoner til å bruke deres ekspertise og andre ressurser for å forbedre samfunnet. Forfatterne gir videre en mer utfyllende definisjon: “CSR is the voluntary actions that a corporation implements as it pursues its mission and fulfills its perceived obligation to stakeholders, including employees, communities, the environment, and society as a whole” (Coombs & Holladay, 2012b, s. 7-8). Denne definisjonen sier at samfunnsansvar ikke inkluderer lovpålagte handlinger, men kun de handlingene som er frivillige. En organisasjons samfunnsansvar må være konsistent med deres misjon, altså hvilket behov organisasjons produkter og tjenester oppfyller. I tillegg må samfunnsansvaret organisasjonen tar samsvare med interessenters forventninger (Coombs & Holladay, 2012b, s. 7-8).

Det er uenighet blant teoretikere om *kostnadene knyttet til samfunnsansvar*. Milton Friedman mener det er myndighetene som bør ta seg av sosiale bekymringer, og at samfunnsansvar kun er en kostnad. (Friedman, 1970; Coombs & Holladay, 2012b, s. 10-11). Coombs & Holladay mener derimot at en organisasjons samfunnsansvar kan redusere kostnader, og i tillegg forbedre en organisasjons omdømme. Det å for eksempel fokusere på bærekraft og fornybar energi er eksempler på tiltak som i seg selv kan reduserer kostnader. Støtte fra interessenter kan også redusere kostnader. Samfunnsansvar kan tiltrekke investorer, ansatte, kunder og positiv mediedekning (s. 37). Rasche, Morsing & Moon (2017) mener derimot ikke at det er en generell sammenheng mellom organisasjonens økonomiske fortjeneste og sosiale og miljømessig opptreden, fordi det kan avhenge av konteksten (s. 16). Undersøkelser har vist at organisasjoner som tar samfunnsansvar har lettere for å tiltrekke seg nye kunder, og å beholde dem som kunder (Shaw & Nemer, 2012, s. 14). Janssen, Sen, & Bhattacharya mener at en organisasjon som tar samfunnsansvar i mange tilfeller kan få et bedre omdømme. Et viktig aspekt er om interessenter opplever at samfunnsansvaret kommer fra organisasjonens kjerne, eller om samfunnsansvaret kommer fra ekstern motivasjon. Det er også en oppfatning om at en organisasjon som tar samfunnsansvar har muligheten til å lettere komme seg ut av en krise uten svekket omdømme på grunn av godviljen organisasjonen har opparbeidet seg (Janssen, Sen, & Bhattacharya, 2015).

2.6.1 Kommunikasjon om samfunnsansvar

Mette Morsing definerer en organisasjons kommunikasjon om samfunnsansvar som “CSR communication can be defined as the company’s communication to internal and external stakeholders about its efforts to contribute to social, environmental and economic development of society” (Morsing, 2017, s. 281). Interessenter ønsker å vite mer om organisasjoners samfunnsansvar, men samtidig er de skeptiske til organisasjoner de oppfatter bruker for mye tid og innsats på kommunikasjon om samfunnsansvar. Dette kaller Coombs & Holladay *CSR promotional communication dilemma*. Grunnen til at det kan kalles et dilemma, er at en organisasjon ikke har muligheten til å forbedre sitt omdømme på grunn av samfunnsansvar hvis interessentene ikke vet om hvilke tiltak organisasjonen gjør for å ta samfunnsansvar. Det er viktig å klar over dilemmaet, fordi for mye innsats i å skape bevissthet rundt organisasjonens samfunnsansvar kan skape skepsis og resultere i tilbakeslag i forhold til omdømme. Dette kalles en *boomerang-effekt*. Hvis organisasjoner bruker økonomiske midler på reklame, kan denne boomerang-effekten oppstå, fordi interessenter kan tenke at organisasjonen heller burde brukt pengene på selve samfunnsansvaret (Coombs & Holladay, 2012b, s. 110-112).

For å unngå boomerang-effekten kan være effektivt å bruke interesse-engasjement, som betyr at organisasjoner finner interaktive måter for toveis-kommunikasjon. I slik kommunikasjon må det være interaksjon mellom organisasjoner og interessenter, og det har stor betydning om kommunikasjonen om samfunnsansvar er konsistent, basert på autentiske verdier og en integrert del av organisasjonens strategi (Waddock & Googins, 2011, s. 38). *Anbefalinger fra tredjeparter* kan også være en effektiv måte for en organisasjon å formidle sitt samfunnsansvar. Anbefalingene kan være direkte eller indirekte. Direkte anbefalinger fra tredjeparter er uttalelser fra dem i for eksempel pressemeldinger, eller sitater fra tredjeparten i organisasjonens kommunikasjon. Indirekte tredjeparts anbefalinger kan for eksempel være sertifiseringer. Eksterne interessenter kan være verdifulle i å overkomme kommunikasjonsdilemmaet ved at de for eksempel gir positive uttalelser til pressen, eller publiserer positiv informasjon om organisasjonens samfunnsansvar i sine egne kanaler (Coombs & Holladay, 2012b, s. 114-124).

Teorikapittelet har tatt for seg relevant litteratur om krisekommunikasjon og samfunnsansvar for oppgavens videre gang. Oppgavens funn,- og analysedel blir sett i lys av teori. I analysen

av intervjuene tar jeg utgangspunkt i den samme inndelingen som teorikapittelet slik at det blir en naturlig oppbygging fra planleggingsfasen til evalueringsfasen. Tekstanalysen tar utgangspunkt i Coombs teori om kriserespons, og fokuserer på å undersøke hvilken type innhold og hvilke strategier for kriserespons bankene har tatt i bruk. Før oppgaven går videre til funn,- og analyse, skal jeg forklare mine metodiske valg.

3.0 Metode

Metodekapittelet beskriver oppgavens forskningsdesign, forklarer hvilke metoder og datamateriale som er utgangspunktet for oppgaven, og gir begrunnelser for valgene jeg har tatt underveis i forskningsprosessen. Gjennomføringen av metodene og analysen av dataene og funnene blir også beskrevet. Avslutningsvis drøfter jeg de etiske aspektene ved oppgaven, og beskriver tiltakene som bevisst er tatt i bruk for å styrke metodenes kvalitet.

3.1 Forskningsdesign

For å svare på oppgavens problemstilling *Hvordan har Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank respondert på koronakrisen?*, har jeg valgt å benytte meg av kvalitative metoder. Jeg har gjennomført dybdeintervju med ansatte i to banker og en tekstanalyse av bankenes Facebook-innlegg. Det vil si at jeg har kombinert metoder, og benytter meg av metodetriangulering for å fylle hullene i hovedmetoden som er de kvalitative intervjuene (Andersen, 2013, s. 157). Det gjør at jeg har kunnet hente inn data både om produksjon innad i bankene, og kommunikasjonen utad. Oppgaven er en casestudie, og det er en studieform jeg valgte fordi målet ikke var å generalisere. Målet er derimot å tilføre forskningen om krisekommunikasjon med to eksempler på hvordan det er mulig å respondere på en uforutsett og langvarig krise. Casestudier søker å gå i dybden på fenomener, og det er derfor vanlig å forholde seg til få undersøkelsesenheter. Caser kan for eksempel være organisasjoner, og jeg tar for meg bankene som to separate caser (Andersen, 2013, s. 14). I studien er Jæren Sparebank case 1, og Sparebank 1 SR-Bank case 2. Casene blir først analysert separat før de blir sammenlignet i drøftingskapittelet.

3.2 Oppgavens utvalg

Oppgavens hensikt var på et tidlig tidspunkt å oppnå innsikt i *organisasjoners perspektiver* og *tanker* bak deres kriserespons i koronakrisen. Jeg vurderte mange ulike organisasjoner som kommuner, distriktssykehus og politiet, men bankers kriserespons vekket min oppmerksomhet. Det er fordi de ikke kun fokuserer på smittevern i sin kommunikasjon, men også på de økonomiske konsekvensene av krisen. Det første steget i prosessen med å velge informanter til intervjuene var å undersøke ulike banker på sosiale medier. Jeg tok først

kontakt med kommunikasjonssjefen i Sparebank 1 SR-Bank på mail, og vi hadde en telefonsamtale noen dager etter hvor jeg utdypet formålet med oppgaven.

Kommunikasjonssjefen stilte seg positiv til å delta i prosjektet, og vi avtalte at kommunikasjonssjefen i banken også skulle delta i intervjuet. Informantene i SR-Bank tilsvarende $\frac{2}{3}$ av deres kommunikasjonsavdeling. Under intervjuet uttrykket informantene et ønske om at jeg skal omtale SR-Bank som et konsern, og det gjør jeg når jeg omtaler dem alene. SR-Bank er en del av Sparebank 1-alliansen, som består av 14 banker (Sparebank 1, u.å.). SR-Bank har 33 kontorer fordelt på Vest,- og Sørlandet, og hovedkontoret ligger i Stavanger. Konsernet har over 350 000 person,- og bedriftskunder (Sparebank 1 SR-Bank, u.å.).

Etter å ha avtalt intervju med SR-bank tok jeg kontakt med Sandnes Sparebank og Jæren Sparebank, fordi bankene har hovedkontor i Stavangers nabokommuner. Jeg fikk kun svar fra Jæren Sparebank, og da fikk jeg vite at banken kun har en markedsavdeling med to ansatte som jobber med bankens kommunikasjon. Markedssjefen i Jæren Sparebank ønsket å vite hvem de skulle bli sammenlignet med før de kunne svare på om de ville være med, og etter en avklaring takket markedssjefen ja til å delta i prosjektet. Jæren Sparebank er en alliansebank i Eika-gruppen, og har hovedkontor på Bryne som er en halvtimes kjøretur fra Stavanger sentrum. Banken har i tillegg kontor på Klepp og Varhaug, og de har rundt 33 000 kunder (Jæren Sparebank, u.å.). Det gjør dem altså til en mindre bank enn SR-Bank.

Utvalget i tekstanalysen er Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebanks Facebook-innlegg fra 27. februar til 31. april 2020. Det er fra 27. februar bankene startet å kommunisere om pandemiens økonomiske konsekvenser, og derfor var det naturlig å starte analysen fra den datoen. Jeg valgte å analysere Facebook-innlegg, fordi begge bankene publiserte mye innhold i denne kanalen i den oppgitte tidsperioden. Jæren Sparebank publiserte 40 innlegg i løpet av denne tidsperioden, og SR-Bank publiserte 26 innlegg. I Facebook-innleggene har bankene linket til artikler på egen nettside, og jeg har valgt å inkludere disse artiklene i tekstanalysen.

3.3 Kvalitative metoder

Kvalitative metoder er dybdestudier som gjør det mulig å avdekke informantenes syn på virkeligheten (Yin, 2011, s. 20). I denne studien gjelder det informantenes syn på kommunikasjonsarbeid under koronakrisen. Det kan resultere i data som forskeren ikke hadde fått tilgang på ved bruk av andre metoder, som blant annet aktørers perspektiver og vurderinger (Østbye et al., 2013, s. 103). I dette delkapittelet redegjør jeg for hvordan jeg tok i bruk kvalitative intervju og tekstanalyse for å samle inn datamateriale, og hvordan jeg har analysert oppgavens funn. I kapittelet blir teori integrert i forklaringene om 8forskningsprosessen.

3.3.1 Kvalitative intervjuer

Formålet med å gjennomføre intervjuer med markeds,- og kommunikasjonsansatte i to banker var å undersøke hvordan informantene har arbeidet med krisekommunikasjon, for å få en forståelse av hvilke prosesser som ligger bak deres respons på koronakrisen. I casestudier er det mulig å avdekke organisasjoners beslutninger om et tema. Det kan for eksempel være hvorfor beslutningen ble tatt, og deres syn på resultatet (Schramm, 1971; Yin, 2018, s. 14). I studien undersøkes bankenes kriserespons i seg selv, men også informantenes grunnlag for å ta beslutninger. I og med at jeg tilegner meg informantenes syn på virkeligheten, har det også vært mulig å undersøke hvordan informantene vurderer bankenes kriserespons.

Intervjuene ble gjennomført i desember 2020. Intervjuet med Jæren Sparebank varte i 1 time og 30 minutter og ble avholdt 16. desember, mens intervjuet med SR-Bank varte i 1 time og 20 minutter og ble avholdt 18. desember. I forkant av intervjuene sendte jeg informantene studiens intervjuguide, fordi de skulle ha muligheten til å forberede seg. Kategoriene og spørsmålene i intervjuguiden er basert på Coombs teori om krisekommunikasjon. På grunn av koronaviruset var informantene på hjemmekontor, og derfor gjennomførte vi intervjuene digitalt på plattformen Teams. På forhånd var jeg bekymret for at noe av det tekniske ved videointervju skulle føre til utfordringer. For eksempel at lyden skulle hakke og jeg ikke kunne høre hva de sa, og at informantene derfor måtte gjenta uttalelsene flere ganger. Heldigvis gikk det smertefritt. En fordel med å gjennomføre videointervju var at det var enkelt å tilpasse oppfølgingsspørsmål til tiden som var satt av til intervjuene. Jeg tok opp

intervjuene på en av UiAs diktafoner, noe jeg informerte om før intervjuet startet. I og med at informantene ikke kunne se diktafonen på skjermen, er det lite sannsynlig at deres svar ble påvirket av at intervjuene ble tatt opp. Som nevnt tidligere i kapittelet ble intervjuet med SR-Bank avholdt med to informanter, og intervjuet med Jæren Sparebank var kun med én informant. Det kan ha ført til ujevnheter mellom intervjuene, fordi informantene fra SR-Bank hadde muligheten til å legge til informasjon hvis den andres svar ikke var komplett. Det at de kunne si seg enig med hverandre, øker gyldigheten til intervjuet, fordi svarene blir bekreftet av en annen. Det kan også ha vært en fordel for markedssjefen i Jæren Sparebank å være den eneste informanten, fordi det ikke var nødvendig å ta hensyn til noen andre. Informanten kunne snakke fritt uten å bli avbrutt.

Det var *en utfordring å kun stille åpne spørsmål*, fordi jeg ikke kjente til bankenes virke og deres marked,- og kommunikasjonsavdeling før jeg intervjuet informantene. Det kan være en fordel at jeg ikke hadde erfaringer med å jobbe for bankene eller ved å være kunde hos en av dem, fordi det kunne ha ført til at min forskerrolle ble preget av forutinntatthet og lite objektivitet. Det førte derimot til at det ble utfordrende å unngå å spørre ja/nei spørsmål som for eksempel "*Har dere krisekommunikasjonsplaner?*". Jeg klarte allikevel å endre slike spørsmål til åpne spørsmål da jeg utformet intervjuguiden (se vedlegg 1). Spørsmålet nevnt ovenfor omformulerte jeg slik: "*Hvordan har dere planlagt kommunikasjon under koronakrisen?*". Det var viktig for å unngå å påvirke informantenes svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg valgte å ha semistrukturerte intervju, slik at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål. Det vil si at jeg hadde noen planlagte spørsmål, men at jeg kunne tilpasse intervjuguiden etter informantenes svar (Østbye et al., 2013, s. 105). Det var en viktig forutsetning på grunn av min manglende kjennskap til informantene og bankene. Hvis jeg kun hadde forholdt meg til de planlagte spørsmålene kunne jeg i tillegg ha gått glipp av flere muligheter til å gå dypere inn i tematikken. Det vil også gjøre det mer sannsynlig å misforstå informantenes utsagn når det ikke er mulig å stille spørsmål for å bekrefte at man har oppfattet informanten riktig (Ryen, 2002, s. 97).

Jeg har foretatt eliteintervjuer, fordi *informantene er eksperter på emnet* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 158). De er eksperter på kommunikasjonen med sine kunder og har gjort seg erfaringer med å kommunisere i en krise, og det kan være med på å jevne ut maktbalansen som oppstår ved at forskeren har kontroll over intervjuenes gang. For at intervjueren skal tilegne seg respekt i et eliteintervju er det viktig å sette seg inn i fagfeltet, og

under intervjuene fikk jeg demonstrert at jeg hadde kompetanse om temaene som ble tatt opp (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 158-159). Informantene svarte ikke alltid direkte på spørsmålene, og til tider opplevdes det som at de snakket om det de selv ønsket å snakke om. Det gjorde det utfordrende å unngå å spørre ledende spørsmål, men en erfaring jeg gjorde var at jeg kunne spørre det samme spørsmålet på ny, for at informantene skulle svare mer direkte på det jeg spurte om.

Analysen av intervjuene startet allerede under samtalene med informantene ved at jeg var bevisst på å spørre avklarende spørsmål i oppfølgingsspørsmålene. Det var for å sikre at jeg ikke hadde tolket deres utsagn feil. Jeg tok som sagt opp intervjuene med en av UiAs diktafoner, og ved å transkribere lydopptakene tilegnet jeg meg et nytt blikk på intervjuene, og hva som egentlig hadde kommet frem. Jeg transkriberte intervjuene fullstendig, og tok derfor med alle ufullstendige setninger og fyllord. Jeg ønsket å få med alle utsagn ordrett, og derfor stoppet jeg lydopptaket etter hver setning. Det er en tidkrevende prosess, men nødvendig for at oppgaven skal ta utgangspunkt i korrekte data. Det er i analysen av transkripsjonen intervjuenes mening blir avdekket (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 203). Jeg hadde noen kategorier jeg hadde sett for meg å dele analysekapittelet inn i på forhånd. Derfor var det viktig for meg å skrive nøkkelord basert på transkripsjonene for å avdekke de faktiske temaene informantene snakket om under intervjuene. Jeg tilpasset deretter kategoriene til nøkkelordene, og samlet nøkkelordene under de ulike kategoriene. Koding er datareduksjon som gjør det mulig å utarbeide kategorier. I en slik analyse kan forskeren oppdage mønstre, sammenhenger og forklaringer. (Richards, 2009, s 93-95). Selv om jeg justerte kategoriene i forhold til resultatet i meningskodingen, ble de fremdels basert på teorien. Det vil si at jeg har tatt i bruk en blanding av begrepsstyrt og datastyrt koding, fordi funnene har hatt påvirkning på utarbeidelsen av kategoriene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 209). I og med at jeg tok utgangspunkt i den samme intervjuguiden i begge intervjuene er hoveddelen av kategoriene i funn,- og analyse-kapitlene like for begge casene like. I noen få tilfeller har jeg brukt ulike kategorier, fordi informantenes svar skiller seg fra hverandre. For å sikre at jeg ikke utelukket nøkkelord og kategorier, leste jeg over de transkriberte intervjuene i flere omganger. Jeg kunne deretter bruke de utarbeidede kategoriene og nøkkelordene for å avdekke intervjuenes mening. I tillegg avdekket datareduksjonen likheter og ulikheter ved casene.

3.3.2 Kvalitative tekstanalyser

I ettertid av intervjuene med Jæren Sparebank og SR-Bank vurderte jeg om det var hensiktsmessig å foreta flere intervju. Min vurdering var at det var mer formålstjenlig å gå dypere inn i bankenes kriserespons ved å ta i bruk kvalitative tekstanalyser. Jeg kom derfor frem til at metodetriangulering var den beste metoden for å svare på problemstillingen. Tekstanalysen er av bankenes Facebook-innlegg fra 27. februar-31. april 2020. Det kunne vært en fordel å ha analysert Facebook-innleggene før jeg gjennomførte intervjuene. Allikevel tror jeg det førte med seg positive sider å gjennomføre analysen i ettertid, i og med at et av mine mål var å være så objektiv som mulig i intervjuene. En annen fordel var at intervjuene avdekket hva det var behov for å undersøke videre for å kunne svare på problemstillingen. Analysen av intervjuene svarer på hvilke strategier og beslutningsprosesser som ligger bak bankenes kriserespons, mens analysen av Facebook-innleggene går i dybden på Coombs teori om kriserespons. I analysen vurderte jeg hvilke av hans anbefalinger bankene har tatt i bruk i sin kommunikasjon. Jeg så på hvert enkelt innlegg om de kommuniserte instruerende informasjon, tilpassende informasjon eller brukte noen av strategiene i SCCT (situasjonell krisekommunikasjonsteori).

Begrepet tekst i medievitenskapen er et vidt begrep, og for å vise til det skriftlige jeg analyserer henviser jeg til det som *verbalteksten* (Østbye et al., 2013, s. 63). Analysen konsentrerer seg om verbalteksten, fordi jeg ikke har funnet teori om bildebruk i krisekommunikasjon. Jeg legger ved skjermbilder av Facebook-innleggene, og de inkluderer bilder i de tilfellene det ikke går utover personvern hensyn. Men bildene er kun analysert hvis det er verbaltekst inkludert. På grunn av at Facebook-innleggene ofte linker til artikler på bankenes nettside, har jeg i tillegg analysert disse artiklene. Tekstanalysen gir kunnskap om hvordan bankene har tatt i bruk Coombs teori, men ikke om hvordan publikum opplever dem (Østbye et al., 2013, s. 64)

3.4 Avgrensning

For å få et fullstendig bilde av hvordan bankene har respondert på koronakrisen ville det vært nødvendig å analysere alle Facebook-innleggene fra koronakrisen brøt ut til dagens tidspunkt, fordi det er så lenge krisen har pågått. I og med at tekstanalysen ikke er min hovedmetode har det ikke latt seg gjøre, og det var nødvendig å sette et tidsrom som en begrensning. Den første

tiden av koronakrisen er den delen av krisen som er preget i høyest grad av tidspress og usikkerhet, og det er også tiden hvor bankenes kommunikasjon har dreid seg nesten utelukkende om koronarelaterte saker. Det er grunnen til at jeg valgte å avgrense tidsrommet av analysen til innleggene publisert mellom 27. februar og 31. april 2020. Jeg kunne også ha analysert bankenes kriserespons i andre sosiale medier-kanaler som for eksempel LinkedIn for å få et enda mer fullstendig bilde av bankenes kriserespons. Oppgavens utvalg kunne også ha vært bredere ved å inkludere data fra flere banker for å kunne generalisere, men mitt fokus har heller vært å gå i dybden på de to casene jeg undersøker.

Jeg valgte å ikke ta med spørsmål om internkommunikasjon i intervjuguiden på grunn av oppgavens begrensede omfang. Før intervjuene hadde jeg bestemt meg for at funnene i intervjuene skulle styre oppgavens videre kurs. På forhånd reflekterte jeg over hvordan oppgaven kom til å utvikle seg hvis jeg i etterkant av intervjuene bestemte meg for å analysere bankenes kriserespons ved å ta i bruk tekstanalyse som metode. Jeg kom frem til at en utfordring kunne bli å få tilgang på bankenes interne publikasjoner, fordi jeg kunne tenke meg at bankene ikke ønsket at det skulle offentliggjøres. Det ville være enklere å gjøre en analyse av bankenes eksternkommunikasjon, fordi deres kriserespons i sosiale medier er offentlig. I intervjuene ba jeg om å få tilgang til dokumenter som ikke er offentlige som for eksempel beredskapsplanene til Jæren Sparebank, og det var ikke informantene åpne for. En annen utfordring ved å gjøre en analyse av bankenes internkommunikasjon er at det er begrenset med teori om organisasjoners interne kriserespons. I og med at informantene nevnte internkommunikasjon i intervjuene er det inkludert i oppgaven i de tilfellene det er relevant for bankenes eksternkommunikasjon.

3.5 Metodisk kvalitet

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens troverdighet og pålitelighet, og om en annen forsker hadde kommet frem til de samme svarene. Det fremhever viktigheten av å stille åpne spørsmål under intervjuene for at forskeren ikke skal ha innvirkning på informantenes svar (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Ved at jeg oppgir fremgangsmåten for å hente inn data og analysere funn, etterstreber jeg idealet om at forskningen skal kunne reproduseres. Ifølge

Anne Ryen styrker fullstendige transkripsjoner oppgavens troverdighet, fordi forskeren ikke endrer på dataene. I oppgaven er derfor sitatene fra informantene ikke endret til et mer skriftlig språk. Et annet kriterium for oppgavens reliabilitet er å vise til større utdrag av data, og derfor presenterer jeg mange direkte sitater fra informantene (Ryen, 2002, s. 181-182). I tillegg legger jeg ved skjermbilder og sitater fra verbalteksten i Facebook-innleggene jeg analyserer for å vise utdrag fra hva jeg har analysert.

3.5.2 Validitet

Opgavens validitet innebærer om studiens metoder egner seg for å svare på oppgavens problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Metodetriangulering styrker oppgavens validitet, fordi tekstanalysen komplementerer manglene i hovedmetoden (Østbye et al., 2013, s. 125-126). Ekstern validitet handler om forskningen kan generaliseres til andre settinger (Krumsvik, 2014, s. 152), men i casestudier er ikke det et nødvendig kriterium for forskningen (Yin, 2011, s. 99). I casestudier er det derimot detaljerte beskrivelser som kan tilføre forskningen validitet. (Andersen, 2013, s. 156). Ved å ta i bruk kvalitative metoder har jeg altså kunnet hentet ut data som ikke kunne kommet frem ved bruk av kvantitative metoder, fordi jeg har hatt muligheten til å gå i dybden.

3.6 Etiske refleksjoner

Redelighet er viktig i forskningsprosjekter, og informantene må derfor *vite hva det innebærer å delta i prosjektet*. Jeg har derfor hentet inn informert samtykke, som innebærer at informantene blir informert om oppgavens formål, og om hvordan dataene behandles. Jeg sendte samtykkeskjemaer til informantene før intervjuene, og jeg gikk gjennom hovedpunktene muntlig før intervjuet startet. Jeg informerte om at informantene hadde rett til å få data slettet, og at de kunne trekke sin deltakelse uavhengig av tidspunktet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 88). Kommunikasjonssjefen i SR-Bank ringte meg opp etter intervjuet, og forklarte at informanten hadde tatt opp et sensitivt tema hen ikke hadde nok kunnskap om til å uttale seg om. Det opplevdes derfor ubehagelig å bli sitert på emnet, og jeg ble bedt om å slette disse dataene. Informanten sa at dette hadde skjedd på grunn av en kombinasjon av at det opplevdes som viktig å være så åpen som mulig, samtidig som at hen syntes jeg var en behagelig intervjuer. Det var ikke et tema informantene hadde gått i dybden om, så det

resulterte ikke i utfordringer i oppgaven. Informanten benyttet rett og slett sin rett til å få data slettet.

Konfidensialitet i forskning handler om at informantene ikke skal kunne bli *gjenkjent i bakgrunn av private data*. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 90). Jeg søkte om godkjenning for å gjennomføre digitale videointervjuer til Norsk senter for forskningsdata (NSD, og i søknaden oppga jeg at informantenes navn og andre personlige data ikke skulle fremkomme i oppgaven. Jeg oppgir informantenes stillingstittel og arbeidssted, og jeg var pliktet til å informere informantene om at de kan gjenkjennes på bakgrunn av den informasjonen (Østbye et al., 2013, s. 106). Det er svært usannsynlig at det vil skade informantene, fordi de ikke er i en sårbar situasjon. Allikevel måtte informantene huke av i en tekstboks om at de samtykket til at informasjon om deres stillingstittel og arbeidssted publiseres før de signerte på samtykkeskjemaet. Hensikten med det er å sikre seg at informantene vet hva de signerer på. Jeg har ikke lagt ved samtykkeskjema for å verne om informantenes personopplysninger, men sensorene kan få tilsendt de signerte skjemaene om det er ønskelig. Det var også noen etiske hensyn i tekstanalysen. I skjermbildene jeg legger ved i analysen har jeg ikke inkludert bilder av personer på grunn av hensyn til personvern. Hvis jeg skulle inkludert bildene i oppgaven måtte jeg ha hentet inn samtykke fra personene som er avbildet.

Metodekapittelet har tatt for seg oppgavens metodiske utgangspunkt, og forklart forskningsprosessen. Hensikten har vært å forklare mine metodiske valg, og hvordan det har latt seg gjennomføre slik at det skal være mulig å reprodusere studien. Oppgaven går videre til funn og analyse-kapitlene hvor de to casene er delt opp i to separate kapitler.

4.0 Case 1: Funn og analyse

Analysen av intervjuene i kombinasjon med tekstanalysen av har som mål å undersøke hvordan bankenes markeds,- og kommunikasjonsansatte har *respondert på koronakrisen*. Analysen av intervjuene er inndelt slik at forskningsspørsmålene “Hvordan har planlegging og øvelse for andre kriser påvirket bankenes kriserespons?”, “På hvilken måte har kommunikasjon om samfunnsansvar vært en del av bankenes kriserespons?” og “Hvordan evaluerer bankene deres kriserespons?” skal komme tydelig frem, og at de kan diskuteres videre i drøftingskapittelet. Kapittel 4 tar for seg case 1 (Jæren Sparebank), og kapittelet er delt inn i to deler. Den første delen presenterer funn og analysen av intervjuet med Jæren Sparebank, og den andre delen er tekstanalysen av deres Facebook-innlegg fra 27. februar-31. april 2020. Analysen av intervjuene tar utgangspunkt i nøkkelbegreper innenfor krisekommunikasjon og samfunnsansvar, og tekstanalysen tar utgangspunkt i Coombs teori om kriserespons. På grunn av at analysen av casene er forankret i teorien, er inndelingen og kategoriene basert på inndelingen i oppgavens teoretiske rammeverk.

Del 1: Kvalitativt intervju

4.1 Kriseforberedelse

Før utbruddet av koronakrisen hadde ikke Jæren Sparebank en plan for hvordan de skulle kommunisere i en pandemi. Dette delkapittelet tar for seg bankens beredskapsplaner, kriseøvelser og lærdom fra en tidligere krise.

4.1.1 Beredskapsplaner

Jæren Sparebank har *etablerte beredskapsplaner* for ulike typer kriser som var hjelpsomme under koronakrisen. Kriseteamet i banken hadde ikke sett for seg det ville oppstå et behov for en beredskapsplan for en pandemi, fordi en helsekrise ikke har påvirket den operative driften tidligere. Allikevel dro banken nytte av beredskapsplaner for andre typer kriser da landet stengte ned 12. mars. Litteratur om kriseberedskap fremhever nytten av å vite hvem som skal gjøre hva under kriser (Løvik, 2015, s. 15). Ifølge Coombs (2019) er det unødvendig bruk av tid, og en organisasjon kan respondere fortere på en krise hvis visse rammer allerede er satt.

Markedssjefen i Jæren Sparebank sier de tok i bruk etablerte ansvarsområder fra beredskapsplanene:

Vi ser helt klart nytten av å ha øvd på ting, og tenkt gjennom ting og ha rutiner og planer. Det er tydelige arbeidsoppgaver, og tydelig hvem som har ansvar for oppfølging, hvem som kalles inn til møter og så videre. Dette har vist oss at det er viktig å ha tenkt igjennom flere scenarioer. Du klarer jo ikke å planlegge for alt uansett, men at du ikke står helt på bar bakke når det skjer. Så jeg er jo glad at det var beredskapsplaner for andre ting. At det var tenkt en del sånn “okei, hvem skal være med i gruppen”, så vi starta jo ikke på bar bakke (Markedssjef, Jæren Sparebank).

Jæren Sparebanks beredskapsplaner inneholder *planer for krisekommunikasjon*. Ihlen & Robstad (2004) mener krisekommunikasjonsplaner kan være hjelpsomme selv når de er laget for andre typer kriser enn den som oppstår. Det er fordi mye av det grunnleggende vil gjelde for flere typer kriser. Hvem som har ansvar for å snakke med pressen er for eksempel definert i kommunikasjonsdelen av beredskapsplanene Jæren Sparebank hadde utarbeidet før koronakrisen, og slike generelle retningslinjer benyttet de seg av under koronakrisen. Gjennom sommeren var det lenge lave smittetall, men da smitten blusset opp igjen så banken et behov for å lage en beredskapsplan for hvordan smitteutbrudd på arbeidsplassen skal håndteres. Kommunikasjonsdelen av planen inneholder ifølge markedssjefen følgende punkter: “Hva er det viktig å huske på å kommunisere? Hvem skal vi kommunisere til? Hvilke kanaler skal vi bruke? Hvem har ansvar for kommunikasjonen?, og Hvem bruker vi hvis vi trenger hjelp utenfra?”. Det står også tydelig i planen at ansatte skal informeres før informasjonen blir kommunisert eksternt. Markedssjefen begrunner dette:

For eksempel at det ikke skal stå i avisen, før de ansatte får vite om det. Det skal være lik info internt, slik at alle skal vite hva de skal svare hvis de får spørsmål av kunder eller andre. Hvis det er media som ringer så er det banksjefen som svarer, fordi han er presseansvarlig. Men det er klart, hvis en kunde spør deg, sier du ikke “du må ringe å snakke med banksjefen”. Da svarer du, også er det greit at alle svarer ganske likt da, og er godt informerte. Det er en viktig lærdom av dette tenker jeg (Markedssjef, Jæren Sparebank).

Informanten i Jæren Sparebank understreker at beredskapsplanen for smitteutbrudd endres kontinuerlig: “I de ukentlige møtene i ettertid kommer det opp problemstillinger eller utfordringer underveis. Så det er jo et levende dokument, det er ikke skrevet i stein.” (Markedssjef, Jæren Sparebank). Coombs argumenterer for at planer kan virke mot sin

hensikt hvis de ikke er dynamiske. Organisasjoner og miljøet rundt organisasjoner endrer seg, og derfor må planene endres kontinuerlig for å følge organisasjonens utvikling (2019, s. 98).

4.1.2 Kriseøvelser

Før koronakrisen har banken gjennomført flere kriseøvelser hvor de de ansatte øver på hva de skal gjøre i svindelforsøk, hvis IT-systemene er nede og så videre. Selv om dette ikke er øvelser for en pandemi, erfarer markedssjefen at øvelser på andre type kriser har ført til god kontinuitet i møtene under koronakrisen. En viktig del av en organisasjons kriseforbereidelse er å teste ut og å øve på planene som er utarbeidet. Det må gjøres før en krise oppstår slik at organisasjonen kan evaluere hva som fungerer og hva som ikke fungerer (Coombs, 2019, s. 98). Før jul gjennomførte Jæren Sparebank en kriseøvelse for hva de skal gjøre og hvordan de skal kommunisere hvis en ansatt blir smittet. Det var for å teste ut og øve på beredskapsplanen de utarbeidet for smitte på arbeidsplassen. Markedssjefen forklarer hvordan de utførte øvelsen:

I øvelsen hadde vi en case der det var oppgaver som vi skulle utføre og rapportere tilbake på. Også tok vi en oppsummering etterpå. Også måtte vi se om det eventuelt var ting vi hadde glemt, eller skulle gjort på en annen måte. Vi hadde et møte i forkant, eller samling i forkant, også gjorde vi øvelsen der alle utførte sine oppgaver. Også samlet vi oss i etterkant og hadde en sånn oppsummering og gjennomgang av; *ja vi sa vi skulle gjøre sånn, fungerte det? Hadde det fungert like godt hvis det var virkelig?* (Markedssjef, Jæren Sparebank).

4.1.3 Lærdom fra tidligere kriser

Jæren Sparebank tar med seg erfaringer fra en krise Klepp Sparebank (som nå er gått inn i Jæren Sparebank) gikk gjennom på grunn av tap i eiendomsinvesteringer for noen år tilbake. Coombs (2019) bruker begrepet *organizational learning* for å forklare at organisasjoner tar med seg erfaringer for å gjenta handlinger som fører til suksess, og for å unngå å gjenta tidligere feilgrep (s. 94). I eiendoms krisen oppdaget de hvor avgjørende det var med effektiv internkommunikasjon, og derfor har det vært en prioritering for dem under koronakrisen. Litteraturen om krisekommunikasjon påpeker at alle i organisasjonen må få den samme informasjonen for å sikre at den eksterne kommunikasjonen i en krise blir konsistent. Dersom kommunikasjonen fra organisasjonen ikke er konsistent, skapes det rom for forvirring, og

organisasjonen fremstår som inkompetent (Coombs, 2010, s. 29). Da landet stengte ned 12. mars valgte Jæren Sparebank å kommunisere internt først, slik at alle ansatte skulle vite hva de skulle si hvis de fikk spørsmål. Det gjorde ansatte mindre usikre, og det resulterte i konsistens i kommunikasjonen fra banken, ifølge markedssjefen.

4.2 Krisekommunikasjon under koronakrisen

Dette delkapittelet presenterer hvordan markedsavdelingen i Jæren Sparebank har jobbet med crisekommunikasjon, i forhold til hvordan de har innhentet og prosessert informasjon, og hvordan banken skal kommunisere dette til sine person,- og bedriftskunder. Kapittelet tar også for seg deres mål, målgrupper og kanaler for crisekommunikasjon, i tillegg til formen og innholdet i deres kriserespons.

4.2.1 Innhenting og prosessering av informasjon

Ifølge Coombs inkluderer crisekommunikasjon innhenting og prosesseringen av informasjon (2010, s. 29). Innhenting og prosesseringen av informasjon gjorde Jæren Sparebank ved at flere avdelinger sammen diskuterte informasjonen som kom fra regjeringen. I starten av koronakrisen etablerte Jæren Sparebank et utvidet beredskapsutvalg som hadde daglige møter hvor de diskuterte intern,- og eksternkommunikasjon. I møtene fikk de etablert hva retningslinjene fra regjeringen betydde for bankens ansatte og kunder, og hvordan det skulle kommuniseres. Det inkluderte hva de skulle informere om, hvordan det skulle bli presentert og hvordan de skulle nå ut til deres målgrupper. Etter hvert reduserte de hyppigheten for møtene til to møter per uke, og på tidspunktet intervjuet ble avholdt (desember 2020) hadde de i hovedsak møter etter regjeringens pressekonferanser om nye tiltak. Markedssjefen i Jæren Sparebank sier: “Nå har jo ikke regjeringen sånn sett varslet noe nytt. Nå skal det jo snakkes om vaksinerings, og det har sånn sett ikke noe å si for hvordan vi driver bank, men vi følger det tett og hvis vi ser at nå kommer det ny informasjon eller om det plutselig skulle være smitte på Jæren, så treffes vi jo. Vi følger situasjonen, og vi har en drøs uansett hver fjortende dag. Også følger vi det opp tettere og går gjennom interne retningslinjer og rutiner og hva vi kommuniserer ut mot kunder. Det er et fast punkt på agendaen.” (Markedssjef, Jæren Sparebank).

4.2.2 Mål for krisekommunikasjonen

Et av Jæren Sparebanks mål i koronakrisen var å *unngå flest mulig "bombesøk"*. De ønsket altså å forhindre i størst mulig grad at kunder kom til kontorene når de var stengt, og derfor måtte de være tydelige i kommunikasjonen på når kontorene var åpne, og når de var stengte. Et annet mål var å kommunisere slik at kundene oppfattet at de fortsatt kunne få den samme hjelpen fra banken. Å kommunisere at banken fortsatt driver *business as usual* selv om kontorene har vært stengt i perioder, har også vært høyt prioritert å kommunisere om, ifølge markedssjefen.

4.2.3 Målgrupper

Jæren Sparebanks målgrupper i eksternekommunikasjon er alle deres kunder, både *privatkunder og bedriftskunder*. I den eksterne kommunikasjonen opplever Jæren Sparebank at det er vanskeligst å nå de yngste og de eldste. De yngste kundene bruker i hovedsak digitale løsninger for banktjenester, og derfor ble ikke stengte kontorer en stor utfordring for dem. De eldste er derimot vant med å ordne betalinger fysisk i banken, og derfor skapte koronakrisen en "ny normal" for dem. Det gjorde de eldre til en prioritert målgruppe i Jæren Sparebank sin krisekommunikasjon. Markedssjefen i Jæren Sparebank uttaler seg om den eldre generasjonen: "Det er den gruppen som vi tenkte vi måtte gjøre litt ekstra for, fordi det oppleves viktig for dem å få betalt disse giroene som de pleier, og det er ikke alle de som skal over på mobilbank og nettbank nødvendigvis". Banken lagde en løsning for at de eldre kunne legge giroer og andre dokumenter i deres postkasse på utsiden av kontorene. For de eldste som ikke bruker internett ble det hengt opp en plakat overfor postlukene som viste "giroer, legg her". Rasmussen & Ihlen (2017) argumenterer for at man må inkludere de som ikke bruker sosiale medier i planer for krisekommunikasjon, og det har Jæren Sparebank lagt til rette for ved å huske på de eldre.

4.2.4 Kanaler

For å kommunisere med kunder har markedsavdelingen i Jæren Sparebank i hovedsak brukt nettsiden <https://jaerensparebank.no>, Facebook og deres nyhetsbrevløsning via mail. Nyhetsbrevene blir ofte oppfattet som reklame, men i starten av koronakrisen oppdaget markessjefen at åpningsraten var mye høyere enn den vanligvis er på mailene som ble sendt

ut. Coleman (2020, s. 12) påpeker viktigheten av å kommunisere i de kanalene målgruppene bruker, og det har Jæren Sparebank vært bevisst på for å nå flest mulig. Ifølge markedssjefen er mange av bankens kunder innom bankens nettside når de skal logge seg inn i nettbanken, og derfor har de valgt å ha mye informasjon tilgjengelig på nettsiden. Coombs mener nettsider er funksjonelle for å informere om hva organisasjonen gjør i krisen, og til å fortelle hvordan interessenter bør forholde seg til informasjonen (2019, s. 96). Et av deres kommunikasjonsmål har som nevnt vært at kunder skal unngå “bomturer”.

Markedsavdelingen har sett en økning i kundenes bruk av mobilbank, og derfor har de valgt å publisere påminnelser om smitteverntiltak og informasjon om kontoret er åpent eller stengt der. Markedssjefen drøfter også bruken av Facebook: “Og på Facebook når en jo ganske mange, men det er jo vanskelig å vite om det er våre egne kunder. Men det sprer seg ganske fort der ser vi. Det er mange som deler og faktisk ser jeg” (Markedssjef, Jæren Sparebank). Facebook er altså en effektiv kanal for å nå mange, men ved å i tillegg bruke nettsiden, nyhetsbrev og mobilbanken som kanaler for krisekommunikasjon sikrer de i høyere grad at de når kundene.

En ny type utfordring koronakrisen har ført til for Jæren Sparebank er den *direkte kontakten med kunder*. Under koronakrisen har Jæren Sparebanks kundesenter kommunisert med kunder på mail, telefon og chat. Da smitten gikk ned og kontorene åpnet igjen sommeren 2020, opplevde kundesenteret at det ikke var like stor mottakelighet for informasjon og forståelse overfor deres smittevernregler som i tilbakemeldingene i sosiale medier. Deres kunderådgivere har blant annet opplevd at kunder tok med hele familien, og noen kom innom kontoret selv om de var i karantene. Markedssjefen mener de har vært veldig tydelige på hvilke regler som gjelder i kommunikasjonen fra dem, og sier “Ja du tenker jo at folk har fått det med seg, men at de bare driter i det rett og slett. Det er noen som har litt problemer med å motta informasjon” (Markedssjef, Jæren Sparebank).

4.2.5 Kriserespons

Kriseresponsens form: Under koronakrisen har markedsavdelingen i Jæren Sparebank vært bevisste på å kommunisere *kjapt og konsistent*. Da Norge stengte ned i mars 2020 var det viktig for Jæren Sparebank å nå sine interessenter *kjapt*: “Det var litt sånn *bånn gass* og bare få informasjonen ut” (Markedssjef, Jæren Sparebank). Dette samsvarer med idéen om *stealing thunder*. Coombs (2019) mener at en kjapp kriserespons er det første en organisasjon

kan gjøre for å oppnå troverdighet. I den eksterne kommunikasjonen valgte banken å bruke nyhetsbrev som det første kontaktpunktet med kunder, fordi de visste at de kunne nå kunder kjapt i den kanalen. De prioriterte også å få hasteopptrykket plakater som ble hengt opp utenfor kontorene. Det gjorde de fordi de visste at ikke alle fikk med seg den digitale kommunikasjonen. Markedssjefen begrunner hvorfor det var en prioritering: "Hvis det var kunder som ikke hadde fått det med seg, skulle de forstå at det var stengt og ikke bare lure på hvorfor døren var låst" (Markedssjef, Jæren Sparebank). Som tidligere nevnt var den første prioriteringen for Jæren Sparebank å kommunisere internt først, for å sikre at de ansatte følte seg trygge på hva de skulle fortelle kunder. Det sikrer en *konsistent kriserespons*. *Speaking with one voice* er et viktig begrep innen krisekommunikasjon, og ved å informere internt først, gjør Jæren Sparebank det de kan for å oppnå en enhetlig respons på krisen (Coombs, 2019, s. 133). Markedssjefen sier: "Ofte er vi flinkere til å huske på hva vi skal kommunisere eksternt til kundene, men det er jo like viktig å vite hvordan vi skal informere internt, og om hva vi faktisk har tenkt å si eksternt" (Markedssjef, Jæren Sparebank). Det er i hovedsak Jæren Sparebanks kundesenter som har den direkte kontakten med kunder, og derfor er det et mål at de skal være opplyste om hva markedsavdelingen kommuniserer for å sikre en enhetlig respons til bankens kunder.

Kriseresponsens innhold: I intervjuet kommer det frem at Jæren Sparebank responderte på koronakrisen med både instruerende og tilpassende informasjon. Instruerende informasjon er hvordan kundene skal beskytte seg fysisk og eller finansielt, og tilpassende informasjon er hvordan banken sikrer kundenes psykologiske velvære (Coombs, 2019, s. 143-145). Når det gjelder *instruerende informasjon* har Jæren Sparebank kommunisert om *hvordan kundene skal beskytte seg selv mot smitte*, men markedssjefen sier de har vært bevisste på måten de kommuniserer om smitteverntiltak: "Vi brukte de argumentene og den kommunikasjonen som kom i fra regjeringen og helsemyndigheter og prøvde å fylle opp det, men å ha en litt fin tone. Vi har prøvd å unngå skremsel og pekefing, men at vi prøver å ha en hyggelig tone og at vi har satt inn oransje hjerter på nettsiden for å vise litt sånn spesielt i begynnelsen med dette her ta vare på hverandre og det blir bra og sånne ting. Også har vi prøvd at det ikke bare blir snakk om å sprite hendene, men at vi blander det litt med at vi legger ut andre typer poster i forhold til sponing, og vise at livet går på en måte videre. Folk blir jo lei" (Markedssjef, Jæren Sparebank). Hvor mye de kommuniserer om koronarelaterte tema, har de tilpasset i forhold til smittesituasjonen i landet og lokalt på Jæren. I sommer var smitten lav, men utover høsten blusset smitten opp. Da minnet de kundene om å holde avstand, og at

de ikke er ønsket inn i banklokalene hvis de har forkjølelssymptomer. Selv om de kommuniserer disse budskapene til kundene, er det viktig for dem å skape en balanse mellom den type kommunikasjon, og kommunikasjon som handler om temaer utenom korona.

For Jæren Sparebank var det viktig å *minne kundene på at banken var operativ* selv om de ansatte var på hjemmekontor de første ukene av pandemien. De ønsket å være tydelige på at kundene kunne kontakte rådgiverne sine som vanlig, og oppfordret dem til å ta kontakt hvis de var usikre eller bekymret. Markedssjefen utdyper: “Så det var hele tiden å prøve å ligge litt i forkant på en måte, å si hva vi kan hjelpe med, slik at vi slapp å bli nedringt av alle som lurte på om alle hadde tatt ferie eller blitt permittert i banken. De skulle vite at de kunne bruke oss som vanlig” (Markedssjef, Jæren Sparebank).

Jæren Sparebank har i flere omganger stengt sine kontorer på grunn av smitteverntiltak, og det har *påvirket kundenes mulighet til å få fysisk hjelp og rådgivning fra bankansatte*. Å kommunisere hvordan krisen påvirker interessenter er også en form for instruerende informasjon (Coombs, 2019, s. 143). Et av Jæren Sparebanks mål med eksternekommunikasjon gjennom krisen har som nevnt vært å være tydelige på når kontoret er stengt for å unngå “bomturer”. Det har vært et dilemma om hvordan det skal kommuniseres, i og med at banken fortsatt er operativ. I alle kanaler har de *kommunisert tydelig* når kontorene er stengte, men på Facebook og på nettsidene kan kundene fortsatt finne informasjon om deres åpningstider. Det er fordi kunderådgiverne og kundesenteret fortsatt kan nås på telefon og mail til vanlige tider, selv om kontorene er stengt. Men når åpningstidene var oppgitt i den første nedstengingen, trodde kundene at kontoret var åpent for fysiske besøk. Markedsavdelingen valgte derfor å oppføre banken som “stengt” på Facebook og på nettsiden i den andre nedstengingen for å nå sitt mål om at kundene ikke skulle komme til stengte kontorer.

Tilpassende informasjon: Som nevnt i teorikapittelet er det viktig at organisasjonen viser i sin kriserespons at den bryr seg om interessentene, fordi det kan få dem til å føle seg bedre (Cohen, 2002; Coombs, 2019, s. 146). Det kan blant annet føre til at organisasjonen oppfattes troverdig (Coombs, 2019, s. 157). Markedssjefen forklarer hvordan de har vist at de er der for kundene under koronakrisen:

Det vi tenker at kundene våre har mest behov for er dette at vi er der, og dette her med at hvis de blir permittert eller står i en litt sånn vanskelig situasjon så er det mye bedre at de tar kontakt før det går galt vil jeg nesten si, slik at vi kan hjelpe de før de begynner å slite. Vi vil ikke være vanskelige i en slik situasjon som dette, for det er en ekstraordinær situasjon som vi står oppi, og da er vi innstilte på å tøyse oss litt og at det skal gå greit med kundene våre. Vi var tydelige helt fra starten at hvis kunder mistet jobb eller ble permitterte, ønsket vi å være der for de. At de skal ta kontakt hvis de trenger avdragsutsettelse og sånne ting. Og da var det mange som tok kontakt på forhånd bare for å høre om de kunne få det. Det var ikke så mange som trengte det etter hvert, men da visste de at vi ikke skulle gjøre det vanskeligere for de i hvertfall. I forhold til bedrifter har vi prøvd å være proaktive, og være i dialog med dem. Hvis det er mange som sliter og har det vanskelig så prøver vi å vise at vi er der for dem gjennom disse tidene (Markedssjef, Jæren Sparebank).

Banken har altså vist at de har medfølelse for kunder som er økonomiske ofre og potensielle ofre i koronakrisen, og at banken ønsker å hjelpe dem ved å tilby rådgivning.

4.2.6 Respons på rentenedsettelse

I forbindelse med den økonomiske nedgangen i koronakrisen, satte Norges Bank ned styringsrenten på flere tidspunkt (Norges Bank, 2020). Det skapte en forventning om at bankene også måtte sette ned renten på kundenes lån. Det tar vanligvis litt tid før bankene får justert renten etter Norges Bank, men i denne situasjonen var det forventet at bankene skulle sette ned renten umiddelbart. Jæren Sparebank informerte om rentenedsettelsen på Facebook, via nyhetsbrev og via media. På Facebook oppdaget de i kommentarfeltet at ikke alle var like fornøyde med at rentenedsettelsen ikke skjedde med én gang. I og med at kundene svarte direkte på Jæren Sparebank sine Facebook-innlegg, fikk de muligheten til å rette opp i misnøyen. I offentlige klager er det ofte mange som følger med på responsen. Derfor må det vurderes om responsen på klagen skal være offentlig (Grégoire, Salle & Trip, 2015).

Markedssjefen sier det var varierende hvordan de responderte på kommentarene:

Vi har svart på de aller fleste kommentarene, men det er noen vi tenker; *det får stå på din regning.*, for det er mer et utsagn, enn det er et spørsmål eller kommentar. Hvis vi føler at det er noen vi skulle ha snakket med, har vi fått en rådgiver til å ringe dem i etterkant. Det er ikke alltid vi gjør det, men noen ganger gjør vi det. Også prøver vi å svare etter beste evne. Banksjefen ble også intervjuet i forhold til rentenedsettelsen i Aftenbladet eller Jærbladet. Så da har vi fått ut vårt

budskap den veien, og så kunne vi henvise til det i svarene også.”(Markedssjef, Jæren Sparebank).

De negative kommentarene gjorde ikke at Jæren Sparebank vurderte å slette innlegget. Deres vurdering var at mange var fornøyde med at renten ble satt ned. Markedssjefen i Jæren Sparebank sier: “Jeg synes i grunnen vi kom ganske godt ut av det. Hvis du ser på hvor mange som likte at vi satte ned renten, kontra de som kommenterte, så var det et stort flertall som ikke var negative. Også er det jo på en måte alltid noen som må si noe også, det ser du jo i kommentarfeltet i avisene også. Det er noen som må kommentere nesten uansett hva det gjelder” (Markedssjef, Jæren Sparebank). Medieomtalen vurderer markedssjefen som nøytral (hverken positiv eller negativ), men det var mulighet for banksjefen å forklare hvorfor renten ikke kunne settes ned med én gang. Mediefokuset som var på rentenedsettelsen skapte et stort fokus på temaet, men det roet seg fort etter banken kommuniserte at de hadde mulighet til å sette ned renten tidligere enn først antatt. Markedssjefen utdyper: “Men det er jo sånn når media setter fokus på noe, så blir jo alle veldig opptatt av det da. Så de driver det jo på en måte. De som gjerne ikke er så opptatt av det til vanlig, blir usannsynlig opptatt av det der og da. Også gikk på en måte det over, for da var det andre ting som ble viktige å skrive om. Det var ikke noe sånn *åherremann, hvordan skal vi komme oss gjennom det her?* (Markedssjef, Jæren Sparebank).

4.3 Kommunikasjon om samfunnsansvar

Jæren Sparebank ser på det å ta samfunnsansvar som en plikt, fordi de mener det er *forventet av lokale banker*: “Vi tenker at som lokalbank er vi helt nødt til å ta samfunnsansvar. Vi synes det er kjekt å gjøre det, men vi er også avhengige av at kundene oppfatter at vi gjør det, og får det med seg. Hvis ikke bare forsvinner vi i mengden av andre banker, tenker jeg” (Markedssjef, Jæren Sparebank). Ifølge Coombs & Holladay (2012b) er det ikke mulig for en organisasjon å forbedre omdømmet ved å ta samfunnsansvar uten at interessentene vet om det. De ser altså viktigheten av at organisasjoner kommuniserer om sitt samfunnsansvar, men samtidig understreker teoretikerne at det ikke er positivt å kommunisere for aggressivt om samfunnsansvar. Interessenter stiller seg ofte kritisk til organisasjoner som bruker for mye ressurser på promotering av samfunnsansvar, så kommunikasjon om samfunnsansvar bør ikke forekomme for hyppig eller være altfor fremtredende (s. 111).

Markedssjefen i Jæren Sparebank synes den mest effektive måten å kommunisere om samfunnsansvar er når det kommer fra en tredjepart. Coombs & Holladay (2012b, s. 114) argumenterer også for å bruke tredjeparter, fordi det resulterer i at kommunikasjonen blir mer troverdig. Et eksempel er at det som regel blir sett på som reklame hvis banken tar kontakt med media. Hvis det derimot er organisasjoner som mottar spons eller støtte som tar kontakt, har det ifølge markedssjefen vist seg at mediene er mer åpne for å lage en sak om det. I sosiale medier har de også lagt merke til at de får mer positiv oppmerksomhet når det er de som blir støttet som kommuniserer om det. Hvis Jæren Sparebank deler deres innlegg i sine kanaler, er det lettere å få “tommel opp”, fordi det ikke kommer direkte fra dem. “For da blir det ikke så skrytete på en måte. Vi har aldri fått noe negativ tilbakemelding om støtte og samfunnsansvar. Det er en balanse, så det er bra å involvere tredjepart og så heller dele” (Markedssjef, Jæren Sparebank). Derfor oppfordrer banken de som blir sponset til å publisere det i sosiale medier når de lager sponsoravtaler. Det har ikke vært like enkelt å få til under koronakrisen, men de har utnyttet perioden hvor det har vært aktivitet. Bankens motto er *Vi bygger Jæren, og Vi støtter, sponser og heier*, og det har vært viktig for markedsavdelingen å bygge opp under i koronakrisen. Banken har ikke fått det samme igjen i forhold til det som inngår i sponsoravtaler, fordi det ikke har vært aktivitet i idretten og i kulturlivet. Markedssjefen forklarer hva de har gjort annerledes under koronakrisen:

Vi prøver å si ved alle anledninger at vi sponser akkurat likt som før, og gjennom stiftelsene har vi gitt enda mer tilbake til lokallagene i dette spesielle året enn det vi hadde gjort et vanlig år. Utover høsten når idretten startet opp igjen, oppfordret vi alle vi sponset i fotball til å sende inn bilde, bare for å vise litt at *kjekt, nå skjer det noe igjen, dette har vi gledet oss til*. Her får vi også vist vi at vi sponser, og det ble positivt mottatt av både kunder og ansatte. I forhold til skatteoppgjør og sånne ting kom det frem i avisene at vi er den største skatteyteren i Time kommune. Det er også sånne ting som vi bruker, at de pengene går tilbake til kommunen. Det bruker vi litt mer offansivt enn vi hadde gjort før, og sier hva vi bidrar med tilbake (Markedssjef, Jæren Sparebank).

Jæren Sparebank har en årlig julekalender, og i desember 2020 benyttet de muligheten til å vise bankens samfunnsansvar. Banken valgte å spisse den inn mot personer mellom 16 og 23 år. Det begrunner markedssjefen med at denne aldersgruppen har hatt det ekstra tøft i koronakrisen, og at de derfor hadde de lyst å anerkjenne innsatsen de gjør for fellesskapet. I tillegg kunne banken vise at de støtter de lokale bedriftene. Premiene i julekalender var blant annet surfing, bowling og kino fra lokale leverandører. Markedssjefen sier: “Så det å vinkle det litt inn mot at ja vi ser dere, og vi gir noe tilbake, slik at det ikke bare blir det her *hold*

avstand, husk det og det, men at det skal være litt positive drypp inni det” (Markedssjef, Jæren Sparebank).

4.4 Evaluering

Markedssjefen i Jæren Sparebank forteller at de evaluerer bankens kriserespons kontinuerlig i beredskapsmøtene ved å diskutere hva som har fungert, og om noe skulle blitt gjort annerledes. Et fokus er også å diskutere hvordan kanalene for deres krisekommunikasjon har fungert, i forhold til om de har nådd målgruppene. Som Martin Ndlela (2019) påpeker, er et evalueringskriterium for krisekommunikasjon å undersøke om organisasjonen nådde målgruppene i kanalene de kommuniserte i. Markedssjefen evaluerer nyhetsbrev som en kanal hvor de nådde målgruppen godt. De så tidlig at det var flere som leste nyhetsbrevene i koronakrisen, sammenlignet med før krisen, og i tillegg oppdaget markedssjefen i innsiktsfunksjonen for nyhetsbrevene at kundene brukte tid på å lese mailene. Det var en kanal med potensiale for å nå mange kunder med deres kriserespons, så markedsavdelingen valgte å sette sine egne kommunikasjonsbehov til sides (for eksempel å kommunisere innhold som kan oppfattes som reklame). De prioriterte heller at innholdet skulle være nyttig for kundene. Markedssjefen synes også det har vært en god kanal for å kunne gi mer utfyllende forklaringer enn for eksempel på Facebook. Ifølge Coombs (2019) bør de i evalueringen kunne si noe om hva som har fungert, og hva som ikke har fungert (s. 164-165). I evalueringen har Jæren Sparebank oppdaget at de har vært raske med å få ut informasjon, og at de har vært proaktive i forhold til å informere før kundene ber om informasjonen. Tilbakemeldingene de har fått er at de har vært *tydelige* i kommunikasjonen, og at de *kjapt* kommer med oppdateringer når det skjer endringer i banken. Markedsavdelingen har ikke aktivt prøvd å samle inn tilbakemeldinger fra kunder, men markedssjefen mener relasjonen til kundene er ganske lik. Det er derimot mer takknemlighet blant de som blir sponset av banken: “Før har det vært litt sånn *selvfølgelig får vi de pengene, for det har vi alltid gjort*, men nå er det sånn at det betyr kanskje litt mer. De ser at vi holder det vi lover, og at vi bygger Jæren, vi støtter og sponser, det gjelder nå og faktisk” (Markedssjef, Jæren Sparebank).

4.4.1 Lærdom

Ifølge markedssjefen i banken har de lært at det ikke fungerer å kommunisere lange og kompliserte budskap i en krise. Ifølge Buama er effektiv krisekommunikasjon klare, enkle beskjeder, og organisasjoner bør også unngå kompliserte begreper (Buama, 2019, s. 105). En lærdom Jæren Sparebank tar med seg videre er at det er viktig å kommunisere kort og konsist: "Det kan ikke være for mye *om og men og hvordan og hvis*. Det må være enkle, tydelige beskjeder. Det fungerer best, både internt og eksternt. Vi har funnet ut at det er alltid rom for tolkning, så vi må være tydelige hvis det er noe som er viktig" (Markedssjef, Jæren Sparebank). Ndlela poengterer at kontekst, kultur og språk påvirker hvordan en mottaker oppfatter tekst, og derfor kan avsenderen av budskapet aldri sikre seg at alle mottakerne oppfatter budskapet slik det var intendert (2019, s. 143). Det oppfattet markedsavdelingen blant annet da de stengte kontorene for kundebesøk. Selv om de prøvde å kommunisere tydelig i alle kanaler at kontorene var stengt, kom kundene allikevel til kontoret. Det var fordi åpningstidene var oppgitt på Facebook og på nettsiden, som egentlig var ment for når rådgiverne var tilgjengelige på telefon, chat og mail. Markedsavdelingen evaluerer derfor hasteoppsykklingen av plakater som forklarte at kontorene var stengt som et godt tiltak.

Banken har også erfart at det er viktig med forberedelser for kriser: "Noen ganger tenker vi at *hva skal vi med alle disse rutinene og planene?*, men det har vi lært at det får du fort bruk for, og det er lurt å ha planer og det er lurt å ha øvelser. Selv om det ikke akkurat har vært for en pandemi, så tenker jeg at det har vært lurt å ha øvd på ting, og å vite hvem som skal gjøre hva og å ha klare retningslinjer, arbeidsoppgaver og arbeidsfordeling" (Markedssjef, Jæren Sparebank).

Del 2: Kvalitativ tekstanalyse

For å kunne svare på problemstillingen *Hvordan har SR-Bank og Jæren Sparebank respondert på koronakrisen* er det nødvendig å gjøre en tekstanalyse som går mer i dybden på Coombs teori om kriserespons. Kategoriene i kapittelet er derfor basert på Coombs begreper. Valget falt på å analysere deres Facebook-innlegg fra 27. februar-31. april 2020, fordi informantene fra begge bankene fortalte i intervjuene at Facebook har vært en viktig kanal for deres kriserespons. Ifølge Ipsos (2021) hadde 3,5 millioner nordmenn en Facebook-bruker i

fjerde kvartal av 2020. Det tilsvarer 83 prosent av befolkningen, og derfor har kommunikasjon på Facebook potensiale til å nå mange. Kapitlet fokuserer på bankens instruerende og tilpassende informasjon (innholdet i bankens kriserespons) og strategier for kriserespons i SCCT. I og med at teorien om krisekommunikasjon er om organisasjoners verbaltekst, er det verbalteksten i Facebook-innleggene jeg analyserer. Ifølge Løvik (2015) kan organisasjoner bruke Facebook til å styre mottakeren inn på organisasjonens blogg (s. 45). Det har både SR-Bank og Jæren Sparebank gjort i mange av de publiserte innleggene på Facebook. Derfor har jeg i tillegg analysert artiklene som er linket til Facebook-innleggene.

4.5 Instruerende informasjon

Ifølge Kim, Avery & Lariscy (2011) er instruerende informasjon spesielt viktig i helsekriser, naturkatastrofer og i andre hendelser som påvirker borgeres trygghet og helse i negativ forstand. Hvis organisasjonen ikke kommuniserer om hvordan interessentene kan beskytte seg selv fysisk i slike kriser, vil det oppfattes som at organisasjonen ikke prioriterer interessentenes velvære og trygghet. Analysen av bankenes instruerende informasjon analyserer hvordan bankene kommuniserer om hvordan krisen påvirker kundene, hvordan kundene kan beskytte seg fysisk/finansielt, og om hvordan krisen påvirker den operative driften i bankene. I dette kapitlet tar jeg for meg tekstanalysen av Jæren Sparebanks instruerende informasjon.

4.5.1 Hvordan krisen påvirker kundene

I Jæren Sparebanks kriserespons kommer det frem at koronakrisen *påvirker kundenes økonomi*. 13. mars 2020 kommuniserer de på Facebook at krisen har potensiale til å påvirke kundenes økonomi negativt, og at det kan stille mange i en vanskelig situasjon (se figur 4). I artikkelen som er linket til innlegget erkjenner banksjefen at noen bransjer og bedrifter allerede har gjennomgått økonomiske utfordringer, og at noen kommer til å oppleve det på senere tidspunkt (Lie, 2020a). 26. mars 2020 kommuniserer banken at kundenes privatøkonomi er påvirket av viruset ved å si: “Mange av våre kunder opplever nå økonomisk usikkerheten som følge av koronaviruset” (se figur 2). I artikkelen som er linket til oppgir de noen av årsakene: “Selvstendige næringsdrivende ser at inntektene stuper, og ansatte kan bli permitterte eller miste jobben.” (Jæren Sparebank, 2020a). En organisasjons instruerende

informasjon bør inkludere hvordan deres interesser blir eller kan bli påvirket av en krise, og Jæren Sparebank er åpne om hvordan koronakrisen kan påvirke kundenes økonomi (Coombs, 2019, s. 143).



Figur 2: Facebook-innlegg 26. mars 2020

**Bildet i Facebook-innlegget er ikke inkludert i skjermbildet, fordi personer er avbildet.*

Jæren Sparebanks kriserespons inneholder hvordan *stengte kontorer skal påvirke kunder minst mulig*. I perioden som er satt for analysen kommuniserer Jæren Sparebank flere ganger om stengte kontorer, og om hvilke muligheter kundene har for å kontakte banken. De repeterer flere ganger at de kan nå rådgiverne på telefon og e-post, og minner om at det er mulig å sende en melding når kunden er logget inn i nettbanken eller mobilbanken. I et innlegg kommuniserer de at kundene kan legge giroer og post til banken i deres utvendige postkasse i stedet for å komme inn. De viser altså at de er villige til å finne løsninger på problemer som kan oppstå på grunn av stengte kontorer. I en artikkel som er linket til bankens Facebook-innlegg 20. mars skriver banksjefen i Jæren Sparebank: "I vår digitale hverdag der de fleste kunder håndterer sine bankbehov på mobilen, sender oss e-post og ringer – er det ikke det samme behovet for fysisk besøk i banken" (Lie, 2020b). De argumenterer altså for at stengte bankkontor ikke påvirker kundene i like høy grad som det ville gjort for noen år siden. Videre skal analysen ta for seg hvordan Jæren Sparebank kommuniserer om hvordan kundene kan beskytte seg mot de økonomiske konsekvensene av koronakrisen.

4.5.2 Hvordan kundene kan beskytte seg selv fysisk/finansielt

I den første tiden etter nedstengningen i Norge kommuniserer Jæren Sparebank hyppig om at kundene kan *beskytte seg selv fysisk ved å ta kontakt med banken*. Banken argumenterer for at helseperspektivet skal prioriteres først, og at å beskytte bankens ansatte og bankens kunder mot smitte derfor er hovedprioriteten. Men samtidig skal banken være med på å begrense de økonomiske konsekvensene av krisen. Hvis kunden er påvirket økonomisk eller usikker på

sin økonomiske situasjon, kommuniserer Jæren Sparebank at de kan beskytte seg selv fysisk ved å ta kontakt med rådgiverne. Det kommuniserer de i et Facebook-innlegg allerede 13. mars, og det blir repetert i flere ganger i løpet av tidsperioden for analysen.

Et par uker etter nedstengningen kommuniserer Jæren Sparebank konkrete råd kundene kan følge for å beskytte seg selv finansielt mot krisen. 26. mars kommuniserer de om hva kunder kan gjøre for å spare penger for å beskytte seg selv finansielt. I Facebook-innlegget er verbalteksten: “Her er våre råd om hva du kan gjøre - og hvordan vi som bank kan bidra”. Kunden må klikke seg videre inn på innlegget til Jæren Sparebanks nettside for å lese rådene. For å beskytte seg selv finansielt mot de økonomiske konsekvensene kan kunden for eksempel lage en oversikt over økonomien som kan fange opp utgifter det er unødvendig å bruke penger på, og de informerer også om at det er mulig for permitterte å be om betalingsutsettelse (Jæren Sparebank, 2020a). 14. april kommuniserer de om hvordan bedrifter kan beskytte seg selv finansielt. Et råd er for eksempel “sjekk ut hvilke myndighetstiltak som kan gjelde for deg” (Jæren Sparebank, 2020b).

3.5.3 Hvordan krisen påvirker kontinuitet i banken

Jæren Sparebank kommuniserer i flere Facebook-innlegg at *banken skal være operativ under koronakrisen*, og at stengte kontorer ikke skal hindre det. I et innlegg fra 20. mars er verbalteksten: “Dørene er stengte, men vi er fortsatt på plass for å hjelpe kundene våre” (se figur 3). De kommuniserer altså at de skal være operative for å hjelpe kundene gjennom krisen. Det kommuniserer de også blant annet i et innlegg fra 13. mars “Lokalbanken er klar til å bidra og til og holde hjulene i gang på Jæren” (se figur 4), og i en artikkel 27. mars 2020: “Vi skal delta i dugnaden som forventes av oss alle gjennom å bidra med å legge forholdene økonomisk til rette for at flest mulig skal kunne komme gjennom Koronapandemien på best mulig måte.” (Lie, 2020c). Her er det altså å redusere konsekvensene for kundene og lokalmiljøet som er målet med å sikre operativ drift. Bildene fra Facebook-innleggene (figur 3 og 4) er ikke inkludert i oppgaven i bakgrunn av hensyn til personvern.



Figur 3: Facebook-innlegg 20. mars 2020



Figur 4: Facebook-innlegg 13. mars 2020

4.6 Tilpassende informasjon

I bankens tilpassende informasjon, som handler om hvordan de beskytter interessenters psykiske velvære, viser de i sin kommunikasjon på Facebook og i artiklene som er linket til dem at *banken har forståelse for at mange er i en vanskelig økonomisk situasjon*, og at de har *medfølelse* for de kundene det gjelder. Derfor tilbyr de rådgivning til dem som er ofre eller potensielle ofre av de økonomiske konsekvensene av koronakrisen. Et eksempel er et Facebook-innlegg fra 14. april med verbalteksten: “Jærsk business er vår business! Vi ønsker å hjelpe kundene våre gjennom denne vanskelige tiden. Her har vi samlet noen råd på veien. Ta gjerne kontakt med din rådgiver.” I artikkelen som er linket til (Tittel: Råd til bedrifter som er rammet), står det i verbalteksten: “Vi har forståelse for at mange av våre kunder har behov for hjelp for å klare seg økonomisk, i den spesielle tiden vi befinner oss i. Vi vil gjøre vårt beste for å hjelpe folk og bedrifter gjennom krisen. Banken forventer mye pågang den kommende tiden, men vi vil gjøre vårt beste for å hjelpe alle” (Jæren Sparebank, 2020b). De viser altså i denne kommunikasjonen at deres måte å hjelpe kundene psykologisk er ved å vise medfølelse og forståelse, og ved å tilby rådgivning.

4.7 Strategier for kriserespons

Kommunikasjon om økonomisk kompensasjon er den strategien for omdømmestyring i SCCT som er mest fremtredende i Jæren Sparebanks kommunikasjon. Strategien er en underkategori innenfor *strategien for gjenoppbygging*. (Coombs, 2019, s. 150). Allerede 13. mars 2020 kommuniserte banksjefen i artikkelen som er linket til et Facebook-innlegg at banken har gode forutsetninger for å kompensere for de økonomiske konsekvensene: “Banken er godt kapitalisert og solid, et godt grunnlag for å kunne strekke

oss langt for å hjelpe de som får store utfordringer i tiden fremover. Vi tenker da på tiltak overfor både person- og bedriftsmarkedet som avdragsfrihet på lån og kortsiktige kreditter” (Lie, 2020b). Jæren Sparebank viser altså at de er villige til å kompensere for den økonomiske nedgangen flere av kundene opplever. Banken kommuniserer også flere ganger om bankens rentenedsettelse. I et Facebook-innlegg fra 18. mars 2020 (se figur 5) er verbalteksten: “I den spesielle tiden vi er i nå, vet vi det er viktig at renteendringen blir iverksatt så fort som mulig. Derfor har vi jobbet med å løse dette på en god måte i våre systemer.” Samme dag publiserer banken et nytt innlegg: “Når det gjelder fastrentelån så har vi mulighet til å gi noe avdragsfrihet her også - ta kontakt med din rådgiver”. De kommuniserer også om når det er endringer i forhold til dette, og når de har muligheten til å sette ned renten enda mer. Økonomisk kompensasjon de kommuniserer om er altså avdragsfrihet på lån og rentenedsettelse på lån.



Figur 5: Facebook-innlegg 18. mars 2020

Jæren Sparebank minner kundene på at de støtter lokalmiljøet økonomisk, og kommuniserer at de har *økt støtten som kompensasjon for de økonomiske konsekvensene av krisen*. 1.april publiserer banken et Facebook-innlegg: “Sparebankstiftelsen Klepp og Sparebankstiftinga Time og Hå er de to største eierne i Jæren Sparebank. De pløyer hvert år deler av overskuddet vårt tilbake til ditt nærmiljø. Nå har de bestemt seg for å gi 9 millioner ekstra til drift av lag og organisasjoner i Klepp, Time og Hå”. I intervjuet med Jæren Sparebank sier markedssjefen at det fungerer godt å dele det en tredjepart kommuniserer om bankens samfunnsansvar, og i et Facebook-innlegg (se figur 6) har de delt Jærbladet sitt Facebook-innlegg som linker til en artikkel om støtten fra Sparebankstiftelsen Klepp, Time og Hå. I dette innlegget bruker de to strategier; kompensasjon og påminnelse-strategien. Samtidig som

de kommuniserer hvilken kompensasjon stiftelsene tilbyr, minner de kundene på at de hvert år støtter det lokale miljøet.



Figur 6: Facebook-innlegg 1. april 2020

**Bildet fra Jærbladets Facebook-innlegg er ikke inkludert av hensyn til personvern.*

Dette kapitlet viser prosessene bak bankens kriserespons i del 1, ved å analysere hvordan Jæren Sparebank har forberedt seg på kriser, hvilke begrunnelser og strategiske valg som ligger bak deres krisekommunikasjon, og hvordan banken har evaluert kriseresponsen i beredskapsteamet. Tekstanalysen i del 2 har vist at kriseresponsen har fokusert i stor grad på instruerende informasjon i forhold til hvordan kundene kan beskytte seg mot konsekvensene av stengte kontorer, og etter hvert kommuniserer banken spesifikke råd om hvordan kundene kan beskytte seg finansielt mot krisen. Deres tilpassende informasjon er i hovedsak å tilby rådgivning til kundene, samtidig som de viser at de bryr seg om dem og at de har forståelse for at mange er i en vanskelig økonomisk situasjon. Det følgende kapitlet tar for seg den samme inndelingen som dette kapitlet for å presentere funn,- og analyse av case 2 (Sparebank 1 SR Bank).

5.0 Case 2: Funn og analyse

Del 1: Kvalitativt intervju

5.1 Kriseforberedelse

Kommunikasjonsavdelingen i SR-Bank har i flere ekstraordinære situasjoner deltatt i konsernets krisestab, som består av ulike representanter fra forskjellige avdelinger i SR-Bank-konsernet. Det gjelder både i reelle kriser, og i kriseøvelser. Denne gruppen har også sammen med andre banker i Sparebank 1 tidligere hatt øvelser for forskjellige typer kriser. Kommunikasjonssjefen i SR-Bank sier: “Vi samarbeider med andre banker i Sparebank 1, og da har vi ofte øvelser sammen med de, hvor vi for eksempel øver på hva skjer hvis det kommer et cyber-angrep, eller et eller annet”. Fimreite (et al., 2011) mener det ligger mer lærdom i en slike kriseøvelser hvor andre team er inkludert. Kommunikasjonsrådgiveren i SR-Bank forklarer at koronakrisen skiller seg fra andre kriser ved at den har pågått over lenger tid enn de er vant med: “Vi har aldri jobbet slik som vi gjorde denne gangen med kriser som plutselig varer i mange måneder, og kanskje et år”. I kriser møtes krisestaben gjerne hver dag, men de har aldri hatt daglige krisemøter over så lang tid som i koronakrisen. Likevel mener kommunikasjonssjefen i SR-Bank det er fordelaktig at de har vært med i krisestaben tidligere: “Det er jo den erfaringen vi har fra tidligere krisestaber, og hvordan en jobber med *hva vet vi nå?*, og *Hvordan kommuniserer vi i denne situasjonen?* Jeg synes absolutt at vi har hatt en øvelse i det, men vi har ikke hatt en nedskreven plan da, spesielt rettet mot kommunikasjon”. De har altså lært å tilegne seg informasjon og prosessere informasjon raskt ved å gjennomføre kriseøvelser og ved å tidligere være med i krisestab.

SR-Bank har altså ikke har planer for krisekommunikasjon, men i kriseøvelsene har de jobbet med *hva som skal kommuniseres* i ulike situasjoner. De altså gjort seg tidligere erfaringer som de tar med seg inn i nye krisesituasjoner. Kommunikasjonsrådgiveren sier erfaringene har gjort dem komfortable med å kommunisere i kriser. “Styrken vår er nok det at vi er veldig gode på å jobbe dag til dag, og i en slik krise tror jeg det er veldig viktig. Og samtidig tror jeg vi helt sikkert kunne hatt enda bedre planer på ting og tang, men måten vi jobber på, vi er så komfortable med det at vi synes det fungerer veldig bra sånn som vi har det nå” (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank).

5.2 Krisekommunikasjon under koronakrisen

5.2.1 Innhenting og prosessering av informasjon

SR-Bank har ikke forholdt seg til kommunikasjonsplaner under koronakrisen, men i stedet jobbet med *improvisert kommunikasjon*. Ifølge Coombs kan det være effektivt i en krise, så lenge handlingene er bevisste (Coombs, 2019, s. 74). Det er også blitt argumentert for at for mye planlegging kan være begrensende for de som jobber med krisekommunikasjon (Gilpin & Murphy, 2006; Eriksson, 2012). Den første tiden etter nedstengingen av Norge bestemte kommunikasjonsavdelingen i SR-Bank seg for å ha daglige morgenmøter, og planla kommunikasjonen fra dag til dag. I disse møtene tok de opp hva som skulle bli kommunisert internt og eksternt. De hadde også som nevnt flere daglige møter med en krisestab med representanter fra de fleste delene av konsernet. I startfasen av koronakrisen skrev kommunikasjonsrådgiveren rapporter hver kveld som alle i konsernledelsen og i krisestaben fikk tilgang til. Rapporten tok for seg situasjonen i landet, hva konkurrenter gjorde og hvordan interesseorganisasjoner kommuniserte. Kommunikasjonsrådgiveren forklarer hvorfor det var nyttig: “Det var jo for å prøve å få et felles bilde av situasjonen, for det var jo så uoversiktlig. Og for de andre å slippe å gå inn å se hva andre gjør, eller hva vi selv gjør. Hvis de ikke har tid til å følge med på det, så skal de i hvert fall få en pakke. Også kan de oppdatere seg på den før neste krisestab-møte” (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank). Etter en stund opplevde kommunikasjonsavdeling situasjonen som mer oversiktlig, og da kunne de gå over til å planlegge kommunikasjonen noen dager frem i tid, i stedet for å planlegge kommunikasjonen dag for dag. Kommunikasjonsrådgiveren utdyper: “Det var jo særlig i den første fasen der, så var det umulig å planlegge noe som helst nesten, fordi du hadde ikke oversikt over hvordan ting var eller hvordan det rammet oss, og hvordan det ville påvirke oss fremover. Så fra litt før den 12. mars, så var vi egentlig i krisemodus. Vi hadde etter hvert krisestab-møter hvor vi prøvde å få oversikt etter hvert, slik at vi kunne se lenger frem. Men helt i starten var det helt ad hoc” (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank).

Kommunikasjonsdirektøren i SR-Bank har i de fleste situasjoner hatt ansvaret for å ta beslutninger om SR-Banks kommunikasjon under koronakrisen. Bakgrunnen direktøren har for å ta beslutningene er blant annet råd fra kollegaer. “Det å skulle gi råd i såne situasjoner synes jeg er krevende,” sier kommunikasjonsjefen i SR-Bank. Ifølge

kommunikasjonsrådgiveren har de daglige møtene gitt dem et godt grunnlag for å ta beslutninger:

Jeg synes det hjalp at vi hadde så mange daglige treffpunkt. Både i krisestab og i morgenmøtene vi hadde. At vi kom frem til ting sammen da, underveis. At vi fikk funnet kursen vår, eller funnet hva vi skulle prioritere hele veien. Selv om det var veldig uoversiktlig. Og jeg føler jo at du fikk jo bare oversikten på dagen. *Okei, nå er det dette som gjelder i dag, og så får vi se i morgen hva som gjelder da.* Vi ga mye råd til sjefen vår, så er det han som tar den siste beslutningen (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank).

5.2.2 Mål for krisekommunikasjonen

SR-Banks mål med kommunikasjon under koronakrisen var å beskytte konsernets omdømme ved å bygge opp under konsernets strategi. Deres kundeløfte er *Vi er der når det blåser*, og SR-Bank hadde som mål å formidle det til kundene i koronakrisen. Målene de satte var ikke målbare, men kommunikasjonsavdelingen brukte de som grunnlag for hvordan de skulle kommunisere, og for hva de skulle kommunisere om.

5.2.3 Kanaler og målgrupper

Under koronakrisen har SR-Banks publisert sin kriserespons på nettsiden <https://www.sparebank1.no/sr-bank> og i deres sosiale medier-kanaler for eksternekommunikasjon. Målgruppene i disse kanalene er bankens privatkunder og bedriftskunder. På nettsiden publiserer kommunikasjonsavdelingen artikler i nyhetscenteret "Ytra". En fordel med å informere på deres egen nettside er at de har ubegrenset plass (i kontrast til nyhetsmedia). I tillegg kan det bli det oppfattet som at organisasjonen har noe å skjule om det mangler informasjon om krisen på nettsidene (Coombs, 2019, s. 94). Nyhetscenteret er i seg selv en plattform for enveis-kommunikasjon fra SR-Bank til kundene, men artiklene som blir publisert der blir linket til i innlegg på Facebook. Det åpner opp for toveis-kommunikasjon, fordi det gir kundene mulighet til å kommunisere egne perspektiver, meninger og stille spørsmål i kommentarfeltet. Ifølge kommunikasjonssjefen har de nådd mange voksne på Facebook: "Jeg opplever at vi har nådd folk godt på Facebook. Det er jo en kanal hvor du når veldig mange, altså voksne folk. Det har jo blitt de voksne sin kanal" (Kommunikasjonssjef, SR-Bank). LinkedIn har ifølge kommunikasjonssjefen og

kommunikasjonsrådgiveren vært en viktig kanal for å nå bedriftskunder. For SR-Bank har deres bedriftskunder vært en prioritert målgruppe under koronakrisen, fordi bedriftskundene hadde behov for informasjon om hvilke muligheter de hadde hvis bedriften slet økonomisk.

5.2.4 Kriserespons

Kriseresponsens form: Under koronakrisen har SR-Bank jobbet for at kommunikasjonen fra konsernet skal være rask, etterrettelig, sann, ærlig og tydelig. Kommunikasjonssjefen i SR-Bank sier: “Det skal være sant og riktig og ærlig, det vi kommuniserer. Tydelig kommunikasjon er viktig. Og det både i fra oss, og også i fra ledelsen. At de også skal være tydelige og ærlige”. Kommunikasjonsavdelingens hovedprioritering gjennom koronakrisen har vært å beskytte konsernets omdømme. I forbindelse med det har det vært viktig å overholde deres løfter. Et av deres kundeløfter er “Vi er der også når det blåser”, noe som tilsier at SR-Bank skal være der for kundene gjennom kriser og dårlige tider. “Det handler om å være ærlige, skikkelige og etterrettelige i det vi kommuniserer. Det er veldig viktig for vårt omdømme. Og at vi i en krise og fortsetter med det. Og at vi følger opp de verdiene som vi sier vi har, så hvis vi skal være der når det blåser, skal vi i hvert fall være der i en sånn krise som dette her. Og da må vi levere på det, både på kommunikasjonen men og på hvordan vi jobber med kundene våre da,” sier kommunikasjonsrådgiveren i SR-Bank. “Jeg tenker sånn i ord og handling, så må du på en måte, de tingene må stemme overens. Når vi sier vi skal være der når det blåser, så hjelper det ikke bare å si det, da må vi gjøre konkrete tiltak for å møte det” (Kommunikasjonssjef, SR-Bank). Løvik (2007) påpeker at en organisasjons handlinger og ord må samsvare for at organisasjonen skal bli oppfattet som kompetent. I forhold til Coombs anbefalinger om kriseresponsens form har SR-Bank fulgt rådet om at kommunikasjonen skal være rask og transparent.

Kriseresponsens innhold: Kommunikasjonsavdelingen valgte å rette all kommunikasjon mot korona både internt og eksternt den første måneden etter nedstengningen av Norge, fordi det var koronarelaterte saker som opptok kundene og samfunnet som helhet. Ifølge Coombs kan det være nyttig å kun kommunisere om krisen i noen situasjoner for å sikre at den eksterne kommunikasjonen blir konsistent i alle kanaler (2019, s. 91).

Kommunikasjonsrådgiveren forklarer hvorfor det var en beslutning de tok: “Det føltes rart å skulle jobbe med andre ting for der og da var det korona som var så altoverskyggende. Så alle de sakene vi tok ut selv og alle henvendelsene, i hvert fall 90 prosent av henvendelsene gikk

jo på korona, de første to månedene kanskje, eller i hvert fall den første måneden" (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank).

Instruerende informasjon: I koronakrisen har mange opplevd økonomisk usikkerhet. Berger & Calabrese fant at mange søker etter informasjon i kriser preget av usikkerhet, og at kommunikasjon kan redusere usikkerheten (Berger & Calabrese, 1975; Coombs, 2019, s. 111). Gjennom kommunikasjonen med kundene oppdaget SR-Bank at kundene hadde behov for informasjon og tydelige råd:

Vi så jo sånn på postene vi hadde at det var mye lesing, spesielt i starten. Og at det var et stort behov for å forstå krisen. Så det kunne vi i hvert fall se ut ifra den responsen som vi fikk på sakene; mye mer interesse og at de ønsket tydelige råd. Vi hadde en sak med *søk avdragsfrihet først, før du på en måte tar å løser inn fondet ditt sant*. Fordi at fondsmarkedet var jo og nede, eller det var veldig svingende på børsen. Vi opplevde at folk hadde behov for den rettleidingen, eller de ønsket klare råd fra oss" (Kommunikasjonssjef, SR-Bank).

SR-Bank har altså sett at *kundene hadde behov for informasjon om hvordan de skulle beskytte seg selv finansielt*, og derfor gitt tydelige råd i forhold til det. De har for eksempel publisert videoer rettet mot bedrifter som forklarer støtteordningene fra staten, slik at bedriftene lettere kan forstå hvordan de skal forholde seg til ordningene. Seeger (2006) argumenterer for at råd i en krise kan begrense skadeomfanget for de som er påvirket av den. Rådet om å søke avdragsfrihet på lånet før kundene solgte fond, er et eksempel på at SR-Bank har rådgitt kundene om hvordan de skal beskytte seg selv finansielt hvis de har behov for å frigjøre penger som følge av konsekvensene av koronakrisen.

12. mars publiserte SR-Bank et Facebook-innlegg med budskapet *Vi er der når det blåser*, hvor deres administrerende direktør henvendte seg til kundene. De ønsket å få frem at de skulle være der for kundene gjennom krisen, og kommuniserte at de skulle være tilgjengelige selv om kontorene stengte. "Vi hadde en sak første dag på Facebook med administrerende direktør med budskapet *vi er der også når det blåser*. Det var det viktigste å få ut eksternt tenker jeg. At vi skulle være der gjennom krisen, og selv om kontorene stengte skulle vi allikevel være tilgjengelige. Sant at du kan ringe oss, du kan chatte med oss, vi skal være her, sant og det gikk jo an å ha avtalte møter mener jeg, men bare at vi stengte for drop in," sier

kommunikasjonssjefen i SR-Bank. Dette er instruerende informasjon, fordi det viser hvordan konsernet sikrer *business as usual*.

Når det kommer til SR-Banks *tilpassende informasjon* har de fokusert på å tilby rådgivning til kundene. Det å tilby rådgivning for ofre og potensielle ofre er en måte en organisasjon kan beskytte interessenters psykologiske velvære (Page, 2020). SR-Banks kundesenter måtte ansette ti nye på grunn av stor pågang, og inntrykket deres er at mange kunder hadde behov for å snakke med en rådgiver. De satt altså i gang tiltak for å sikre at kundene skal få den rådgivningen de trengte. Kommunikasjonsrådgiveren sier: “Jeg tenker vår rolle har vært å være der til stede for alle kundene vi har hatt som har følt på en utrygghet eller vært usikre. At vi prøver å jobbe sammen med de og finne gode løsninger på de eventuelle problemene de måtte hatt. Også hvis du ser på sånn kommunikasjonsperspektiv så tenker jeg at vi har hatt en rolle på å trygge folk og opplyse folk om hvordan ting henger sammen, og hvordan en sånn krise som det her kan prege et samfunn da. For oss er det veldig viktig å si at vi er her for kundene våre, og vi skal gjøre alt vi kan for at både personer og bedrifter skal komme seg gjennom, slik at når krisen er over skal folk fortsatt ha jobb, eller at vi fortsatt har et samfunn som fungerer godt (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank). De viser altså at de bryr seg om sine kunder, som ifølge Coombs kan resultere i en troverdig kriserespons (2019, s. 156).

5.2.5 Respons på rentenedsettelsen

I forbindelse med Norges Banks rentenedsettelse, fikk SR-Bank kritikk for å ikke sette ned renten på lån fort nok. Sosiale medier legger til rette for toveis-kommunikasjon, og tilbakemeldingene fra mottakerne kan indikere hva som er deres informasjonsbehov (Fagerli et al., 2012, s. 59). Det var mange henvendelser knyttet til SR-Banks rentenedsettelse rundt 20. mars, både fra nyhetsmediene og fra kundene via kommentarer i sosiale medier. Det var en forventning om at rentenedsettelsen skulle skje veldig fort, og derfor var kundene frustrerte over at SR-Bank kommuniserte at det skulle ta seks uker før renten ble satt ned (som er behandlingstiden i en vanlig situasjon). Dagen etter bestemte de seg for å snu, og kommuniserte at renten ble satt ned så fort mulig. Denne beslutningen ble gjort på grunn av det enorme presset utenfra. I en krise kan press fra interessenter føre til et enormt tidspress for handling, og jo høyere presset er, jo større er sannsynligheten for at det er ødeleggende for organisasjonen å ikke gi etter (Coombs, 2019, s. 110). Ihlen & Robstad (2004) poengterer også at hvis en organisasjonen ikke innfrir interessenters ønsker, kan de miste deres tillit, og

det kan oppstå en “krise i krisen” (s. 104). Hvis rentenedsettelsen hadde blitt gjort på et senere tidspunkt, tror kommunikasjonsavdelingen i SR-Bank det hadde gått ut over deres omdømme. Mens dette pågikk tok de en beslutning om å ikke kommunisere i sosiale medier, fordi det kun var rentenedsettelsen som opptok mottakerne. Kommunikasjonssjefen utdyper lærdommen av situasjonen:

Og det er også en del erfaringer vi gjorde oss rundt det, hvor viktig det er å være tidlig ute og å lese situasjonen godt, for dette var en ekstraordinær situasjon som krevde ekstraordinære tiltak i form av at det var jo rentenedsettelse som skjedde på en litt annen måte enn det pleier. Det var et veldig tøft døgn. Vår sjef ble nedringt av journalister, og vi merket spenningen på Facebook-siden. Vi la ut en sak som omhandlet tiltak mot bedrifter, men den måtte vi bare ta bort fordi det ble helt kaos. Folk var bare opptatt av rentespørsmål og at vi ikke hadde handlet med en gang. Folk fyrte hverandre opp, og det var rett og slett trolling. Jeg tror det var mye usikkerhet og frustrasjon, så da tror jeg det var lett at det ble sånn som det ble (Kommunikasjonssjef, SR-Bank).

Coombs argumenterer for viktigheten av å tilpasse de ulike sosiale mediekanalene til krisen og målgruppene (2019, s. 140). Saken om tiltak mot bedrifter ble publisert på LinkedIn dagen etterpå, og da ble den veldig godt mottatt. Tittelen var litt annerledes enn på Facebook, slik at den var mer tydelig rettet mot bedrifter. Det fungerte godt, fordi mange av SR-Banks følgere på LinkedIn er bedriftseiere. Den samme saken kan få veldig ulik respons, i forhold til hvem den er vinklet mot, til hvilket tidspunkt og i hvilken kanal den publiseres i. Det viser at det er viktig å tilpasse å være bevisst på hvilke målgrupper man når i ulike kanaler.

5.3 Kommunikasjon om samfunnsansvar

SR-Bank har en hensikt som heter *vi skal gi kraft til vekst og utvikling*, og det gjør det viktig for banken å stille opp for samfunnet gjennom koronakrisen. Det er derfor viktig for dem å si at de er der for kundene, og at de skal gjøre alt de kan for at personkunder og bedriftskunder skal komme seg gjennom koronakrisen. Kommunikasjonssjefen uttaler at deres krisehåndtering skal skille dem fra andre banker: “Folk shopper bank, og skal bytte på grunn av at de har en litt bedre rente en annen plass, og det er jo her i krisen at vi virkelig skal skille oss ut tenker jeg. At vi faktisk har et menneske du kan snakke med, i forhold til kanskje en annen bank og som har mindre lokal tilhørighet i sitt område” (Kommunikasjonssjef, SR-Bank).

Figur 7: Facebook-innlegg 1. april 2020 SR-Bank

Bedriftenes hverdag i krisen har vært prioritert å kommunisere om under koronakrisen, og SR-Bank hadde for eksempel en Facebook-kampanje de kalte *støtt bedriftene der du bor*. Waddock & Googins (2011) mener det er avgjørende at kommunikasjon om samfunnsansvar ikke kun er enveis-kommunikasjon, men at avsenderen skaper interaksjon med interessenter (s. 37). *Støtt bedriftene der du bor* var en kampanje hvor SR-Bank tok samfunnsansvar sammen med kundene. De oppfordret kundene til å støtte lokale bedrifter, og det ble laget en ramme som kunder kunne ta i bruk i sine egne sosiale medierkanaler. Figur 7 er et eksempel. Her ble kundene en del av kampanjen, og ifølge kommunikasjonssjefen i SR-Bank tok mange rammen i bruk, og det skapte stolthet blant de ansatte.



På et generelt plan er kommunikasjonsavdelingen opptatt av å *ikke kommunisere for mye om deres samfunnsansvar, fordi det kan slå tilbake på dem*. Et eksempel er at SR-Bank valgte å støtte opp om de lokale bedriftene da det ikke ble julebord, med å gi hver enkelt ansatt et gavekort på NOK 1000,- på for eksempel et lokalt shoppingssenter. Mange av de ansatte ønsket at det skulle bli laget en artikkel dette fordi det er en stor sum som går til lokalmiljøene, men kommunikasjonsavdelingens vurdering var at det kunne slå uheldig ut. Det er fordi det kunne bli oppfattet som at de bruker kundenes penger på gavekortene. Teori støtter også opp at for mye kommunikasjon om samfunnsansvar kan gi tilbakeslag, og derfor skape motsatt effekt enn det som var intendert (Coombs & Holladay, 2012b, s. 111). “Og vi er nok litt sånt på den konservative siden. Når det gjelder bærekraft så har vi fått jevnt og trutt bedre tilbakemeldinger enn vi har fått før, men vi gjør ikke så veldig mye ut av det for å unngå nettopp at det slår tilbake på oss.” (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank).

5.4 Evaluering

I desember 2020 gjorde SR-Bank en evaluering av deres kommunikasjon under koronakrisen. I evalueringen så de på hvor mange poster som har ble publisert i sosiale medier og i nyhetssenteret på nettsiden i den første perioden, hvilke temaer de har kommunisert om og hvem de har løftet frem, både internt og eksternt. I tillegg har de sett på om de har vært raske nok med å få ut informasjon, og om de har kommunisert rundt de temaene som har vært viktige for konsernet. Ifølge kommunikasjonssjefen viste evalueringen at de har produsert mye innhold:

Og vi føler jo at når vi var i den situasjonen, så opplevde vi at du gjorde ikke nok. Men nå når vi ser på det, så ser vi at vi har produsert enormt mye. Enormt mange artikler, hele tiden. Så ja, burde vi brukt mer tid på å få ut det gode stoffet vi hadde?, er jo en av de evalueringene eller de tingene vi har tenkt i ettertid. Burde vi tenkt annerledes? Brukt mer tid på den enkelte sak? Hvordan skal vi nå ut med budskapet, fremfor bare å poste og gå videre på neste? (Kommunikasjonssjef SR-Bank)

Kommunikasjonsrådgiveren påpeker at nytten av å *kommunisere kjapt* overgikk spørsmålet om å bruke mer tid på hver enkelt sak. “Det var hvertfall det vi følte der og da. Det er mye viktig så skjer nå, at alt må ut. Det kan godt være at vi kunne stoppet opp og tenkt *okei, kanskje vi kan droppe akkurat dette og heller prioritere å bruke litt mer tid på den neste saken vi skal gjøre*” (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank).

Informantene i SR-Bank tror aldri de kommer til å klare å planlegge for en krise som koronakrisen, fordi situasjonen er så uoversiktlig. De tenker at det viktigste i en krise er det viktig å holde fast på de satte målene, og kontinuerlig huske på konsernets prioriteringsområder. I evalueringen av deres kriserespons fant de at det er en rød tråd i kommunikasjonen, og at budskapene *vi er her når det blåser, å forstå krisen, bedriftenes hverdag og tydelige råd* som har gått igjen i bankens kriserespons. De tror også at evalueringen vil være nyttig å ta med seg videre hvis det oppstår en ny krise eller en ny periode med nedstengninger, fordi det har gjort kommunikasjonsavdelingen mer bevisst på hvordan de kan få oversikt i en annen krise. Da vil det være nyttig å se tilbake på hva de har gjort til nå, og de tar også med seg viktigheten av å skrive daglige rapporter.

Også ga den evalueringen oss muligheten til å få overblikket da på det som skjedde, for det følte ikke jeg at jeg hadde egentlig før jeg gikk igjennom det. Så det var mye lettere å se hva vi egentlig gjorde når vi gjorde den evalueringen nå, enn når vi sto oppi det helt i begynnelsen (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank).

5.4.1 Relasjonen til kunder

SR-Bank gjorde en kundeundersøkelse sommeren 2020 som viste at de stiller likt på kundetilfredshet som før koronakrisen. Undersøkelsen viser at eneste som hadde gått litt ned er tilfredshet med responstid i kundesenteret. Det var noe banken selv oppdaget på et tidlig tidspunkt, så da responderte de med å ansette ti nye kunderådgivere.

Kommunikasjonsavdelingen i SR-Bank tror også det er varierende hvilket kunder syn har på konsernet etter koronakrisen, i forhold til hvor hjelpsomme de opplever at de har vært. “Jeg håper jo at vi har fått vist enda mer for ente gang at vi er der når det blåser da. Vi er en bank som du kan ha i tøffe perioder, som er en alliert med deg da, for det er jo det som skal være målet vårt, og jeg synes i hvert fall at vi har vist det i måten vi har vært på. Så det håper jeg står igjen” (Kommunikasjonsrådgiver, SR-Bank).

Misnøyen med rentenedsettelsen evaluerer kommunikasjonsavdelingen i SR-Bank som en faktor som *truet deres omdømme*. Mediedekning og kommentarer i sosiale medier kan si noe om offentlighetens oppfatning av en organisasjon (Coombs, 2019, s. 169). SR-Bank oppdaget kjapt at måten de håndterte rentenedsettelsen ikke var tilfredsstillende. De så at det var det eneste som opptok kundene på sosiale medier, og i tillegg ble det omtalt negativt i media.

Mandagen eller tirsdagen sa vi at vi skulle sette ned renten, men da, seks uker. Dagen etterpå måtte vi gå tilbake på det, og si at nei vi skal gjøre det så fort vi kan, fordi det var så stort press og forventning at vi skulle gjøre det så mye raskere. Og hvis du ser på effekten det ga oss, sånn omdømmemessig, så hadde vi hatt et stort problem tror jeg. Hvis vi hadde ventet lenge med å gjøre den beslutningen. Men fordi vi gjorde det en dag etterpå, at vi liksom snudde, så fikk vi veldig mye positivt ut av det, sammenligna med de som ikke gjorde det, eller de som brukte lenger tid på å bestemme seg, så vi kom veldig godt ut av det" (Kommunikasjonsrådgiver, i SR-Bank).

Del 2: Kvalitativ tekstanalyse

Tekstanalysen tar for seg SR-Banks instruerende og tilpassende informasjon (kriseresponsens innhold) og strategier for kriserespons.

5.5 Instruerende informasjon

Hovedvekten av SR-Banks kommunikasjon på Facebook i den første tiden av koronakrisen er instruerende informasjon. Derfor er SR-Banks instruerende informasjon den største delen av tekstanalysen.

5.5.1 Hvordan krisen påvirker kundene

SR-Banks respons på koronakrisen har naturlig nok konsentrert seg om *hvordan krisen påvirker kundenes økonomi*, fordi deres rolle som en finansiell aktør gjør at det er forventet av deres interessenter. Likevel anerkjenner SR-Bank at helseaspektet overgår de økonomiske konsekvensene. I et innlegg fra 12. mars 2020 poengterer SR-Bank at koronakrisen først og fremst handler om helsen (se figur 8). Innlegget starter med: “Koronaviruset påvirker oss alle. Vi er mest bekymret for liv og helse, men viruset påvirker også økonomien.” Her får de etablert at det er økonomisk konsekvenser av koronaviruset, men at det viktigste aspektet av krisen er menneskeliv. Som etablert i teorikapittelet må organisasjonens ord og handlinger stemme overens (Løvik, 2007, s. 86). Fordi SR-Bank kommuniserer at folkehelsen er konsernets hovedbekymring i koronakrisen, vil det være samsvar med deres ord og handlinger når de kommuniserer at de stenger kontorene på grunn av smittefaren. I et innlegg fra 15. mars kommuniserer de om stengte kontor: “Vi skal bidra til å hindre smitte og



Figur 8: Facebook-innlegg 12. mars 2020 SR-Bank

fortsatt være tilgjengelig for våre kunder. For å bidra til å begrense smitten av koronaviruset stenges dørene til våre kontorer fra og med 16. mars, men du kan være sikker på at vi fortsatt er her for deg.” Her kommuniserer SR-Bank at kunder ikke kan komme til kontorene, fordi helseaspektet er den konsekvensen av koronakrisen SR-Bank prioriterer høyest. Likevel kommuniserer SR-Bank at stengte kontorer skal påvirke kundene i minst mulig grad ved at de fortsatt skal stille opp for kundene på telefon og video.

Et eksempel på hvordan SR-Bank kommuniserer om de økonomiske konsekvensene av koronakrisen er fra 9. mars (se figur 9). I Facebook-innlegget råder SR-Bank mottakeren til å følge med på utviklingen, og til å lese artikkelen deres om endringene som følge av pandemien og fallet i oljeprisen. I artikkelen som er lenket til Facebook-innlegget informerer SR-Bank åpent om hvordan konsernet tror norsk økonomi vil bli påvirket av koronakrisen, og sjefsøkonomen i SR-Bank konstaterer at koronakrisen endrer deres syn på den økonomiske utviklingen i Norge. I verbalteksten kommuniserer konsernet at de blant annet forutser høyere arbeidsledighet, og at markedene kommer til å være preget av koronakrisen over lang tid. De bemerker i tillegg at sjansen for å bli permittert eller å ikke komme seg inn på arbeidsmarkedet er høyere enn før

krisen. I artikkelen legger de ikke skjul på at koronakrisen har negativ innvirkning på norsk økonomi, men positive aspekter ved norsk økonomi blir også belyst. De argumenterer for at Norge er godt økonomisk rustet, blant annet på grunn av oljefondet som kan brukes når det er nødvendig. De forutser også at Norges Bank kommer til å sette ned renten, som for eksempel kan gjøre lån billigere (Askeland, 2020a). Oppsummert kommuniserer de på et tidlig tidspunkt at koronakrisen vil påvirke norsk økonomi negativt, og at det kan få konsekvenser for kundene på flere måter. Det kan for eksempel være fordi aksjemarkedet går ned, at kunden blir permittert, eller ikke kommer seg inn på arbeidsmarkedet. Samtidig påpeker de at en faktor som kan påvirke kunden positivt er at lånet kan bli billigere (Askeland, 2020a).



Figur 9: Facebook-innlegg 9. mars 2020 SR-Bank

5.5.2 Hvordan kundene kan beskytte seg selv fysisk/finansielt

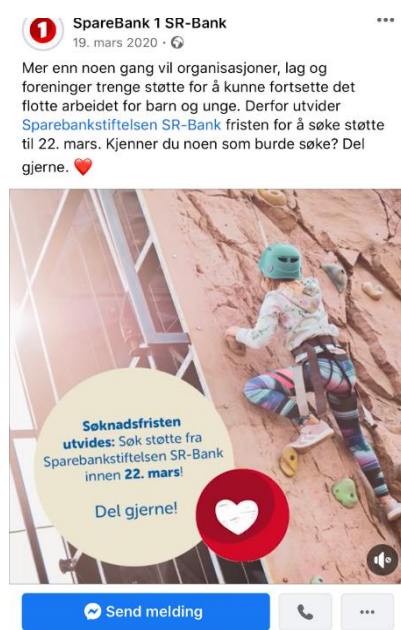
I flere Facebook-innlegg oppdaterer SR-Bank kundene via Facebook om *hvordan norsk økonomi blir påvirket av koronakrisen*, men SR-Banks kriserespons inneholder også kommunikasjon om *hvordan kundene kan beskytte seg fysisk mot konsekvensene*. Det inkluderer forskjellige tips om hvilke grep kundene kan gjøre hvis de er bekymret for økonomien. 18. mars 2020 kommuniserer de for eksempel på Facebook at de anbefaler kunden å heller søke avdragsfrihet på lånet enn å bruke sparepengene i koronakrisen. I artikkelen som er linket til innlegget utdyper de argumentet med å si at det kan komme en opptur i aksjemarkedet når koronakrisen er over som kunden kan gå glipp av hvis de selger sine andeler i aksjer eller fond. I artikkelen argumenterer SR-Bank for at én måte å beskytte seg selv finansielt er å ta kontakt med dem så fort de opplever økonomiske problemer, fordi konsekvensene kan bli mindre hvis en løsning blir satt i gang kjapt (Lycke, 2020a).

SR-Bank har i tillegg kommunisert mange råd til hvordan *bedriftskunder kan beskytte virksomheten finansielt*. 15. mars publiserte SR-Bank et innlegg på Facebook hvor bedriftskunder kan klikke seg videre til en artikkel som tar for seg konserndirektøren for bedriftsmarkedets råd til bedrifter i krevende tider. For å beskytte bedriften finansielt råder konsernsjefen bedrifter til å ta kontakt med én gang de opplever økonomiske utfordringer og å vurdere å søke om avdragsfrihet på lån (Lycke, 2020b). 3. april kommuniserer SR-Bank igjen om hvordan bedriftene kan beskytte seg selv finansielt. I artikkelen som er linket til informerer de om at likviditetslån, avdragsfrihet og kontantstøtte er gode tiltak for å beskytte organisasjonen finansielt mot koronakrisen (Askeland, 2020b). 17. april minner de kundene på at bedriftseier kan søke om likviditetslån (se figur 10). Budskapet om å søke likviditetslån blir altså repetert, og de ønsker at bedriftene skal få med seg at fristen er 19. april. For å ta den beste beslutningen oppfordrer SR-Bank bedriftskundene å ta kontakt med dem om de er usikre på om de skal søke.



Figur 10: Facebook-innlegg 17. april 2020 SR-Bank

19. mars kommuniserer SR-Bank om *hvordan organisasjoner, lag og foreninger kan beskytte seg selv finansielt* (se figur 11). De utvider fristen for å søke økonomisk støtte fra Sparebankstiftelsen SR-Bank, fordi de som har havnet i en vanskelig økonomisk situasjon som følge av koronakrisen skal ha muligheten til å komme seg gjennom krisen. I innlegget viser de altså at organisasjoner, lag og foreninger kan beskytte seg selv finansielt med SR-Banks hjelp.



Figur 11: Facebook-innlegg 19. mars 2020 SR-Bank

5.5.2 Hvordan krisen påvirker kontinuitet i konsernet

I den første tiden av koronakrisen minner SR-Bank flere ganger om at konsernet fortsatt stiller opp for kundene selv om de stenger kontorene. 12. mars 2020 publiserte SR-Bank et innlegg på Facebook som lenket til en artikkel hvor SR-Bank informerer om hvorfor det er viktig å opprettholde driften i konsernet: “Vårt mål er å begrense konsekvensene for bedriftskunder, personkunder og samfunnet forøvrig. Derfor skal vi gjøre alt vi kan for å opprettholde driften, være tilgjengelig for våre kunder og levere det vi normalt sett leverer.” (Lycke, 2020c).

5.6 Tilpassende informasjon

I den første tiden av koronakrisen kommuniserer SR-Bank tilpassende informasjon ved å vise at de bryr seg om kundene. Det viser de gjennom handlinger ved å tilby rådgivning for kunder, men også gjennom ord ved å kommunisere at de er der for kundene. I innlegget som ble publisert 12. mars viser SR-Bank medfølelse og bekymring for kundenes helse og økonomi. Budskapet var å forsikre kundene om at de kunne få rådgivning hvis de hadde økonomiske problemer, eller var usikre på hvordan situasjonen ville påvirke dem. I innlegget står det: Enten du er bedrift- eller personkunde - vi ønsker å hjelpe”. Dette utsagnet forsterket budskapet om at kundene kan få rådgivning og gjør det mer troverdig, fordi det ikke er noe de kun gjør av plikt, men fordi de ønsker å gi råd til kundene. I og med at SR-Bank ikke har skyld i krisen, er det ikke mulig for dem å gjøre korrigerende handlinger som sikrer at kundene ikke blir påvirket av en slik krise i fremtiden.

24. mars kommuniserer SR-Bank at *kundene ikke skal bekymre seg alene om økonomi* (se figur 12). I innlegget viser de omsorg og sympati ved å kommunisere følgende: “Vi har samlet flere grep du kan gjøre for å frigjøre penger til utgifter. Mange kan du gjøre selv og noen gjør du sammen med oss. Vi er her for å hjelpe, ikke bekymre deg alene. <3” I innlegget viser SR-Bank igjen at de bryr seg om kundene, og at de genuint ønsker å tilby dem rådgivning.



Figur 12: Facebook-innlegg 24. mars 2020 SR-Bank

5.7 Strategier for kriserespons

I perioden 27. februar-31. april 2020 roser SR-Bank kundenes innsats i krisen flere ganger. Innenfor styrkende strategi i SCCT er det å rose interessentene for deres innsats i krisen en strategi organisasjoner kan bruke for å styrke relasjonen til interessenter (Coombs, 2019, s. 150). 18.mars publiserer de et Facebook-innlegg med verbalteksten: “Bedriftene gjør mye rett”. I artikkelen som er lenket til innlegget roser SR-Bank bedriftsledere for å benytte seg av myndighetenes tiltak, og for å ta kontakt med banken (Askeland, 2020c). I koronakrisen roste SR-Bank også alle kundene som har støttet norsk næringsliv med Spleis (SR-Banks digitale tjeneste for pengeinnsamling). Det gjorde de i et innlegg 31. mars (se figur 13): “Det er så godt å se alle spleisene som opprettes nå om dagen. Det er spesielle tider, men dugnadsånden lever i beste velgående i landet vårt”, og 20. april: “Vi er overveldet av dugnadsånden nå som landet er stengt. Dere er så gode. Folk og organisasjoner har samlet inn millioner til prosjekter med innsamlingstjenesten vår Spleis og nå har også idretts-Norge kastet seg på. Heia”, med bilde av to fotballjenter.

Påminelse om gode handlinger er også en styrkende strategi. I en krise brukes denne strategien for å minne interessenter på organisasjonens gode handlinger før krisen. SR-Bank tar strategien i bruk 19. mars ved å informere om hvor mye SR-Bank har gitt til gode formål. “Siden 2012 har Sparebankstiftelsen SR-bank tildelt 2956 gaver for til sammen 345 millioner kroner. Det skal vi fortsette med - også i krevende tider.” SR-Bank viser altså at de skal fortsette med sine gode handlinger, selv om de står i en krise.

Analysen av SR-Banks kriserespons finner altså at mye av det konsernet har kommunisert på Facebook er informasjon om hvordan krisen påvirker kundene økonomisk, og hvordan de



Figur 13: Facebook-innlegg 31. mars 2020 SR-Bank

skal beskytte seg mot disse konsekvensene (instruerende informasjon). SR-Bank har vært tydelige i rådene til sine kunder, som for eksempel at de råder kundene til å søke avdragsfrihet på lån før de selger fond. SR-Bank har ikke i like stor grad kommunisert tilpassende informasjon, men ved å flere ganger tilby rådgivning til kunder har de tatt hensyn til kundenes psykologiske behov. De har også vist sympati for kundene ved å vise forståelse for deres økonomiske bekymringer. Med det viser de at de bryr seg om kundene, som er anbefalt av Coombs (2019) for å oppnå troverdighet i kriser. Innenfor omdømmeledelse har SR-Bank brukt den styrkende strategien i sin kommunikasjon. Det har de gjort ved å rose bedrifters måte å håndtere krisen, og ved å rose privatkunder for å støtte lokale bedrifter i krisen. I tillegg har de minnet interessenter om SR-Banks donasjoner til gode formål, som er en strategi for å styrke relasjonen mellom konsernet og kundene (Coombs, 2019, s. 150). I neste kapittel blir svarene på problemstillingen og forskningsspørsmålene oppsummert og drøftet.

6.0 Drøfting

I dette kapitlet sammenligner jeg bankenes kriserespons i koronakrisen, og drøfter problemstillingen og forskningsspørsmålene for oppgaven. Jeg løfter frem ulikheter, men også likheter. Det er lagt størst vekt på funnene og analysen av intervjuene, fordi dybdeintervjuene er oppgavens hovedmetode. Analysen av Facebook-innleggene er inkludert i drøftingen av problemstillingen. Hovedproblemstillingen blir drøftet først, fordi hensikten med forskningsspørsmålene er å bygge opp under oppgavens problemstilling.

6.1 Problemstilling: Hvordan har Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank respondert på koronakrisen?

6.1.1 Improvisert eller strategisk kriserespons?

Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank har respondert på koronakrisen med *en kombinasjon av improvisert kommunikasjon og strategisk krisekommunikasjon*. Bankene hadde ikke krisekommunikasjonsplaner for en pandemi da krisen inntraff, men Jæren Sparebank dro nytte av etablerte beredskapsplaner som inkluderer planer for krisekommunikasjon. SR-Bank tok ikke i bruk planer, men de dro nytte av kriseøvelser for andre type kriser. Som drøftet i teorikapitlet, kan det være fordeler med improvisert kommunikasjon i en krise, fordi alle kriser er unike. Fallgruven ved implementering av krisekommunikasjonsplaner er at kriseteam mislykkes i å tilpasse kommunikasjon til den spesifikke krisen (Coombs, 2019). Spesielt i startfasen av krisen planla bankene hva som skulle kommuniseres fra dag til dag, og de utarbeidet ikke en plan for kriseresponsen. Det vil si at bankenes krisekommunikasjon har vært mer improvisert enn planlagt, men det betyr ikke nødvendigvis at deres respons på koronakrisen har vært tilfeldig. Selv om Coombs anbefaler kriseteam å bruke krisekommunikasjonsplaner som bakteppet for kriseresponsen, sier han at improvisert kommunikasjon kan være en god metode for å respondere på en krise så lenge handlingene er bevisste (2019, s. 74). Beslutningene om formen og innholdet i bankenes kriserespons er basert på innhentet informasjon som beredskapsutvalget i Jæren Sparebank og kommunikasjonsavdelingen i SR-Bank prosesserer og diskuterer sammen. Kommunikasjonsavdelingen i SR-Bank har vært bevisste på at det er viktig å støtte opp under konsernets strategi i koronakrisen for å beskytte deres omdømme, og derfor har det vært

spesielt viktig for dem å formidle i ord og handling at de holder deres kundeløfte *Vi er der når det blåser*. For SR-Bank har det for eksempel vært viktig å forklare og å gi tydelige råd i forhold til kompensasjonsordninger for bedrifter, og da har de brukt LinkedIn aktivt, fordi de når mange bedriftsledere i den sosiale medier-kanalen. Jæren Sparebanks mål for kriseresponsen har vært at kundene skal vite når kontorene er åpne og stengt, og at kundene skal vite at banken er operativ. Jæren Sparebank har vært observante på at de ikke når ut til deres yngste og eldste kunder så lett, og tatt hensyn til at ikke alle kundene følger dem på sosiale medier eller er innom bankens nettside. Derfor har de jobbet strategisk for å nå dem ved å ikke kun bruke de kanalene hvor de på et generelt plan når mange, men funnet alternative måter for hvordan de kan nå disse målgruppene med sin kommunikasjon. Bankenes kriserespons har altså vært improvisert, fordi de i liten grad har tatt utgangspunkt i planer. Samtidig har de hatt et strategisk fokus for kriseresponsen, fordi de har vært bevisste på hvilke kanaler de bruker for å nå sine målgrupper. De har også satt seg mål som de prøver å oppnå i sin kommunikasjon med bankenes kunder.

6.1.2 Kriseresponsens form

Hvordan bankene presenterer deres kriserespons, kaller Coombs (2019) kriseresponsens form. I intervjuene understreker informantene viktigheten av å respondere *kjapt* på krisen. Analysen av SR-Banks Facebook-innlegg viser at de allerede 9. mars kommuniserte om koronakrisens påvirkning på bankens framtidsutsikter for norsk økonomi. Informantene i SR-Bank understreker også viktigheten av at kriseresponsen skal være etterrettelig og ærlig. De er altså opptatt av at kriseresponsen skal være *transparent*. Analysen av intervjuene avdekker at begge bankene er opptatt av å sikre en *konsistent* kriserespons, men på litt ulike måter. SR-bank har sikret en konsistent respons på krisen ved å velge ut noen overordnede tema som har gått igjen i deres kriserespons. De daglige rapportene konsernledelsen og krisestaben fikk tilgang til resulterte i en felles forståelse av krisen, og det kan ha vært med å bidra til en *enhetlig respons*. Jæren Sparebank har fokusert på å alltid informere internt først om hva de planlegger å kommunisere eksternt. Det gjør de for å sikre at alle ansatte har mottatt den samme informasjonen. Det har ført til en *enhetlig respons* fra banken, fordi kriseresponsen fra markedsavdelingen stemmer overens med det kunderådgiverne og andre ansatte kommuniserer til kundene. I analysen av Facebook-innleggene finner jeg også at begge bankene viser ekspertise ved å vise at de har *kompetanse* om emnet, blant annet om de økonomiske konsekvensene av koronakrisen. SR-Bank viser denne kompetansen i noe høyere

grad enn Jæren Sparebank ved at de kommuniserer mer om den økonomiske situasjonen og om hvordan kundene bør forholde seg til dette. Det at bankene kommuniserer kjapt om krisen, at de har en konsistent respons og at de viser sin ekspertise om krisen gjør at de etablerer seg som *troverdige aktører*. Det vil igjen føre til at kundene er mer mottagelige for å motta råd fra bankene (Seeger, 2006).

6.1.3 Kriseresponsens innhold

Kriseresponsens innhold er hva bankene kommuniserer i ord og handling. Analysen av bankenes Facebook-innlegg avdekker at begge bankene etablerer at folks helse er bankenes hovedprioritering i krisen, men at de samtidig erkjenner at krisen har økonomiske konsekvenser. Derfor er fokuset i deres instruerende informasjon hvordan kundene kan beskytte seg finansielt i koronakrisen. Bankene har også kommunisert mye om hvordan krisen påvirker kundene, og ifølge Coombs (2019) er det en måte å ta hensyn til kundenes informasjonsbehov (s. 143). Det viser også at de er villige til å gi fra seg informasjon, som er en forutsetning for å oppnå *troverdighet* (Kim & Sung, 2013). Den største forskjellen mellom bankenes instruerende informasjon er at Jæren Sparebanks kriserespons i større grad har fokusert på hvordan kundene skal forholde seg til stengte kontorer. Det samsvarer med deres mål om å unngå “bombesøk” og å vise at banken er operativ. SR-Bank har derimot hatt større fokus på å kommunisere spesifikke råd for hvordan ofre eller potensielle ofre kan beskytte seg finansielt mot krisen. Jæren Sparebank har ikke publisert like mange innlegg hvor de kommuniserer slike spesifikke råd. Det som er felles er at bankenes instruerende informasjon er dominerende i den første fasen av krisen. For å hjelpe kundene å håndtere krisen psykisk (tilpassende informasjon) har bankene i deres kriserespons tilbudt rådgivning til krisens ofre. De ønsker å vise at de er der for kundene gjennom krisen. I SR-Banks kriserespons viser de at de støtter kundene, som for eksempel i et Facebook-innlegg ved å bruke verbalteksten “Vi er her for å hjelpe, ikke bekymre deg alene” (se figur 12). Jæren Sparebank viser for eksempel at de er der for kundene ved verbalteksten: “Jærsk business er vår business! Vi ønsker å hjelpe kundene våre gjennom denne vanskelige tiden”.

6.1.4 Strategier for kriserespons

Strategier for kriserespons handler i hovedsak om hvordan bankene kan opprettholde eller styrke sitt omdømme. Analysen av Facebook-innleggene viser at Jæren Sparebank har

kommunisert mye om *finansiell kompensasjon*, som er en strategi for *gjenoppbygging* av omdømmet. Det er kommunikasjon som viser hvordan kundene kan få kompensasjon for de økonomiske konsekvensene av koronakrisen, og det gjelder for eksempel kommunikasjon om rentenedsettelse og avdragsfrihet på lån. SR-Bank kommuniserer også om finansiell kompensasjon på Facebook, men banken tok også i bruk *den styrkende strategien* ved *påminnelse om gode handlinger* og ved å *rose interessenter (deres person,- og bedriftskunder) for deres innsats i krisen*. Det gjøres for å styrke relasjonen til interessentene (Coombs, 2019, s. 150-151).

6.1.5 Bankenes respons på rentenedsettelsen

Bankene har respondert litt ulikt på reaksjonene som kom av at rentenedsettelsen på lån ikke ble igangsatt fort nok. Hvis de ikke hadde innfridd kundenes forventninger om å sette ned renten tidligere enn normalt kunne det ha ført til en “krise i krisen”. SR-Bank ser i ettertid at det ville gått sterkt ut over deres omdømme hvis de ikke fikk snudd tidsnok. Det viser hvor viktig det er å ta hensyn til tidspresset som preger kriser. Jæren Sparebank fikk også mange negative tilbakemeldinger på at renten ikke ble satt ned med én gang, men de opplevde i tillegg at mange satt pris på at renten ble satt ned. De så ikke kun på kommentarene, men også på likes. Analysen av Facebook-innleggene viser at dette er noe de kommuniserer om flere ganger, og at de oppdaterte mottakerne om nye renteendringer. SR-Bank valgte derimot å ikke kommunisere i det hele tatt mens presset om å senke renten fortere pågikk. SR-Bank fikk negativ medieomtale i denne situasjonen, mens Jæren Sparebanks banksjef fikk muligheten til å gi en forklaring på hvorfor renten ikke kunne settes på et tidligere tidspunkt. Jæren Sparebank så også på sosiale medier som en mulighet til å svare kundene på kritiske spørsmål. I og med at bankene satt ned renten fortere enn vanlig konkluderer informantene i begge bankene med at de kom godt ut av det som kunne blitt en “krise i krisen”.

6.2 Forskningsspørsmål 1: Hvordan har planlegging og øvelse for andre kriser påvirket bankenes kriserespons?

I de følgende delkapitlene diskuteres oppgavens tre forskningsspørsmål. Drøftingen av forskningsspørsmålene kommer etter hovedproblemstillingen fordi de tar for seg bakgrunnen for bankenes kriserespons og lærdommen av å kommunisere med bankens kunder under koronakrisen.

Samtlige informanter fra begge bankene poengterer at en *kjapp kriserespons* har vært viktig under koronakrisen. Det gjelder for eksempel å kommunisere raskt om nye tiltak og retningslinjer. Markedssjefen i Jæren Sparebank løfter frem beredskapsplanene for andre kriser som nyttige i koronakrisen, fordi de inneholder tydelige ansvarsområder og retningslinjer for kommunikasjon. Litteraturen for krisekommunikasjon poengterer at definerte ansvarsområder kan minske responstiden i en krise (Coombs, 2019, s. 88). SR-Bank har respondert kjapt på koronakrisen, fordi de har øvd på hvordan de håndterer og prosesserer informasjon i krisesituasjoner i tidligere kriseøvelser. I øvelsene har de øvd på å kartlegge hva de vet om en krise. Det har vært nyttig i koronakrisen, fordi det er nødvendig å kjapt være i stand til å prosessere informasjon til kunnskap. For at kriseteam skal bli gode på improvisasjon, trengs det øving på å studere et fenomen kjapt og å stole på instinktet (Weick, 2011; Coombs, 2019, s. 74). Ved å stole på instinktet og ved å ta med seg tidligere erfaringer inn i krisen i stedet for å følge en plan slavisk har bankene unngått problemene som kan oppstå med for detaljert planlegging. Krisekommunikasjonsplaner kan være hemmende, fordi det kan gi kriseteam falsk trygghet. I tillegg er det en ulempe å følge en plan for slavisk, fordi det ikke tar hensyn til usikkerheten som preger alle kriser (Coombs, 2019, s. 88). Jæren Sparebank har altså benyttet allerede planlagte ansvarsområdet for å kunne respondere kjapt på krisen, og tidligere øvelser i SR-Banks krisestab har resultert i en kjapp kriserespons fordi de har trent på å prosessere informasjon til kunnskap i team.

6.3 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte har kommunikasjon om samfunnsansvar vært en del av bankenes kriserespons?

Bankene har forholdt seg ulikt til kommunikasjon om samfunnsansvar under koronakrisen. Jæren Sparebank har søkt etter alternative måter å vise sitt samfunnsansvar, mens SR-Bank har vært mer selektive om hva de skal kommunisere om. For markedsavdelingen i Jæren Sparebank er det viktig å kommunisere om bankens sponsering av lag og foreninger for å bygge opp under bankens mottoer *Vi bygger Jæren* og *Vi støtter, sponser og heier*. På grunn av lite aktivitet i idretten har de i noen grad endret på hvordan de har kommunisert om bankens samfunnsansvar. Et funn fra intervjuet er at banken løftet frem medieomtalen om bankens skatteytelse i større grad enn de ville gjort i en normal situasjon. De valgte også å støtte de lokale bedriftene i sin årlige julekalender på Facebook for å vise at de tar samfunnsansvar. I intervjuet med markedssjefen kommer det frem at den mest effektive måten å kommunisere om bankens samfunnsansvar er gjennom tredjeparter, og det har de

fortsatt med i koronakrisen. SR-Bank er mer forsiktige med å kommunisere om sitt samfunnsansvar, fordi de vet det kan gi *tilbakeslag i deres omdømme hvis denne kommunikasjonen blir for fremtredende*. I teorien om kommunikasjon om samfunnsansvar er det anbefalt å skape interaksjon med interessenter, og det gjorde SR-Bank i sin kampanje *støtt bedriftene der du bor* (Waddock & Googins, 2011, s. 37). I kampanjen tok de samfunnsansvar sammen med kundene, og fokuset var på at kundene skulle bli inspirert til å støtte de lokale bedriftene. Kampanjen viser at SR-Bank ønsker å hjelpe bedriftene med å komme seg gjennom krisen uten å “skryte” av hva banken selv har gjort.

6.4 Forskningsspørsmål 3: Hvordan evaluerer bankene deres kriserespons?

Jæren Sparebank *evaluerer kontinuerlig* om kommunikasjonen har fungert i beredskapsteamet, og SR-Bank gjorde *en evaluering* i desember 2020 av deres kriserespons. Fokuset i Jæren Sparebanks evaluering er hvor godt de når målgruppene i de ulike kanalene, om kommunikasjonen har fungert, eller om de skulle ha gjort noe annerledes. I evalueringen til SR-Bank har kommunikasjonsavdelingen undersøkt om de har kommunisert kjapt nok, hvor mange innlegg og artikler de har publisert og hva de har kommunisert om. Resultatet av evalueringen var at de er mer bevisst på hvordan de har respondert på krisen. I evalueringen av kriserespons er det viktig å finne ut hva som har fungert og hva som ikke har fungert (Coombs, 2019, s. 165). Informantene i SR-Bank opplever selv at de har kommunisert kjapt, og løftet frem kundeløftet *Vi er der når det blåser*. I tillegg mener de det har fungert godt å holde seg til noen overordnede temaer for å respondere på koronakrisen, fordi det har resultert i at det er en rød tråd i kommunikasjonen fra banken. De erkjenner at de bommet på kommunikasjonen om rentenedsettelse. I denne situasjonen fikk det samme innlegget totalt forskjellig respons på Facebook og LinkedIn, og lærdommen kommunikasjonsavdelingen tar med seg videre er at det er viktig å være tydelig på hvilken målgruppe kommunikasjonen er ment for. Jæren Sparebank har evaluert deres respons i digitale nyhetsbrev som noe som har fungert godt. Det har vært en viktig kanal, fordi de vet at alle mottakerne er kunder. I denne kanalen har de unngått reklamefokuserede budskap og prioritert informasjon som er nyttig for kundene under koronakrisen. Det har ført til at de har fått høy åpningsrate og høy lesetid. Jæren Sparebank nådde ikke sitt mål om å unngå bombesøk til det fulle, fordi noen kunder oppfattet at kontorene var åpne. Markedsavdelingen i Jæren Sparebank har derfor erfart at de

må ta hensyn til at det alltid vil oppstå misforståelser uansett hvor tydelige de selv føler at de er. De tar derfor med seg viktigheten av å være tydelige videre i en ny krise.

Bankene har foreløpig ikke gjennomført kundeundersøkelser som har som formål å avdekke *interessenters syn* på bankenes kriserespons. SR-Bank gjennomførte en generell kundeundersøkelse sommeren 2020, og da var resultatet at de har tilnærmet lik kundetilfredshet som året før, med unntak av at noen var misfornøyde med responstiden til kundesenteret. Allikevel responderte de på den store pågangen i koronakrisen ved å ansette ti nye i kundesenteret, så de viste ved handling at de ønsket å tilby rådgivning til kundene. Selv om kundeundersøkelsen var en årlig undersøkelse som ikke var rettet mot koronakrisen, hadde nok banken fått mange negative tilbakemeldinger hvis kundene ikke var tilfreds med bankens respons på krisen. Jæren Sparebank har ikke aktivt søkt etter tilbakemelding fra kunder ved å sende ut spørreundersøkelser eller lignende, men de har allikevel fått positive tilbakemeldinger om at de har vært raske til å kommunisere og å komme med oppdateringer.

Dette kapitlet har sammenlignet casene ved å drøfte problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er interessant å bemerke seg at det både er likheter og ulikheter i deres kriserespons og i begrunnelsene som ligger bak. Videre avsluttes oppgaven ved å oppsummere oppgavens hovedfunn. Avslutningskapitlet kommer også med en anbefaling om hvordan bankene kan gjøre en interessentbasert evaluering av deres kriserespons, og knytter det opp mot forslag til videre forskning.

7.0 Avslutning

Oppgavens formål har vært å avdekke hvordan to banker har respondert på en krise det ikke var planlagt for ved å både undersøke prosessene og beslutningene bak utformingen av bankenes kriserespons, og ved å analysere hvilken form, hvilket innhold og strategier som preger kriseresponsen. Derfor har det vært formålstjenlig å både bruke intervju med de som står bak bankenes kriserespons og analyse av deres Facebook-innlegg som metode for å svare på oppgavens problemstilling *Hvordan har Sparebank 1 SR-Bank og Jæren Sparebank respondert på koronakrisen?* Bankenes kriserespons har vært improvisert, fordi de i liten grad har tatt utgangspunkt i planer. Samtidig har de hatt et strategisk fokus for kriseresponsen, fordi utformingen av deres kriserespons har tatt utgangspunkt i mål, og fordi de har vært bevisste på hvilke kanaler de bruker for å nå sine målgrupper. Det er uvanlig med kriser som går over så lang tid, og både banken og kundene har måttet tilpasse seg til “en ny normal”. Begge bankene har jobbet med å *respondere kjapt og konsistent på hvordan kundene skal forholde seg til den nye situasjonen*, og informantene i SR-Bank poengterer også viktigheten av at kriseresponsen skal være transparent. I drøftingsdelen argumenterer jeg for at analysen av Facebook-innleggene viser at bankene fremstår som *kompetente aktører*. Det gjør de ved å vise kompetanse om de økonomiske konsekvensene av krisen. De nevnte prinsippene gjør bankenes kriserespons *troverdig*, og *øker sannsynligheten for at kundene følger deres råd*. Analysen av Facebook-innleggene viser at fokuset har vært på hvordan kundene skal beskytte seg fysisk, og da i hovedsak finansielt, som inkluderer åpenhet om hvordan kundene blir påvirket av krisen. Ifølge Coombs er denne formen for instruerende informasjon viktig for å vise at banken tar hensyn til kundenes informasjonsbehov (2019, s. 143). Bankenes respons på rentenedsettelsen belyser også viktigheten av å tilpasse kriseresponsen til kundenes behov. Hvis de ikke hadde satt ned renten raskere, kunne de ha gått gjennom en “krise i krisen”.

Forskningsspørsmålene viser hvordan planlegging og øvelse for kriser har påvirket bankenes kriserespons, hvordan de evaluerer sin kriserespons og hvordan kommunikasjon om samfunnsansvar har vært en del av deres kriserespons. Oppgaven viser at det er positive sider ved å kunne improvisere i en krise i stedet for å slavisk følge planer for krisekommunikasjon. Det kommer frem at kriseøvelser kan styrke evnen til å improvisere, fordi erfaringen kan resultere i at kriseteam evner å prosessere informasjon til kunnskap kjapt. I teorien om

krisekommunikasjon er de fleste forskere opptatt av planlegging som en funksjon for å minske responstiden i en krise. Det er derfor et interessant funn at det er mulig å respondere kjapt på en krise, selv om bankene ikke har planlagt for en pandemi. Oppgaven viser også at bankene har forskjellige perspektiver på kommunikasjon om samfunnsansvar under koronakrisen, og at SR-Bank fokuserer mer på at denne kommunikasjonen kan skape en boomerang-effekt. Jæren Sparebank er mer opptatt av å kommunisere så mye som mulig om bankens samfunnsansvar, men poengterer at det er mest effektivt ved bruk av en tredjepart i kommunikasjonen. Når det gjelder evaluering har SR-Banks kommunikasjonsavdelingen gjennomført én stor evaluering av deres respons på krisen, mens Jæren Sparebank kontinuerlig evaluerer bankenes kriserespons i beredskapsteamet. Oppgaven gir ikke grunnlag for å generalisere, men den tilfører forskningen med to eksempler på hvordan banker kan respondere på en krise hvor helseaspektet blir sett på som den viktigste faktoren, men hvor deres kunder på samme tid er påvirket av de økonomiske konsekvensene av krisen. Avslutningsvis gir jeg en anbefaling på hvordan bankene bør utføre en ny evaluering som tar utgangspunkt i interessentenes tilbakemeldinger.

7.1 Anbefaling og videre forskning

Jeg vil anbefale bankene å gjøre en ny evaluering som fokuserer på *lærdommen* de ønsker å ta med seg i en ny krise, og å skrive det ned i en rapport. Kriseteamene i bankene vil uansett ta med seg nyttig erfaringer fra koronakrisen inn i nye kriser, men mye lærdom kan gå tapt dersom det ikke er skrevet ned (Coombs, 2019, s. 172). Evalueringen vil da hjelpe dem til å gjenta handlinger som har førte til suksess og unngå å repetere feilgrep. Grunnlaget for evaluering bør være undersøkelser hvor målet er å avdekke *hvordan interessentene oppfatter deres kriserespons*. Coombs (2019) mener datainnsamlingen burde komme først i en evaluering. Data kan være tilbakemelding fra interessenter i form av intervjuer eller spørreundersøkelser (s. 164). Ifølge Ndlela (2019) blir evalueringen mer gyldig hvis interessenters perspektiv er inkludert (s. 154). For at kundene skal kunne klare å huske deres egen opplevelse av bankenes kriserespons, burde bankene gjennomføre kundeundersøkelsene så snart som mulig. Bankene kan undersøke hva kundene er fornøyd med og hva de skulle ønske bankene hadde gjort annerledes, og det kan være nyttig informasjon bankene kan ta med seg videre i en ny krise.

Det er ikke kun bankene selv som kan gjennomføre en evaluering basert på interessenters oppfatning. Denne oppgaven er avsenderfokusert, men det hadde også vært nyttig i en bachelor,- eller masteroppgave å undersøke hvordan bankenes kunder har oppfattet bankenes respons på koronakrisen. Ved å ta kontakt med bankene og koble dem på prosjektet, hadde det vært en mulighet for en forsker å utforme en spørreundersøkelse som sendes til bankens kunder, og deretter analysert resultatene kvalitativt. Det kunne også vært interessant å kombinere studien med kvalitative dybdeintervju med bankenes kunder. Det kunne ha avdekket om kundene ønsker at bankene hadde gjort noe annerledes. For eksempel om det er noe informasjon de ikke har vært gode nok på å formidle. Kommentarer i sosiale medier kan også si noe om kundenes oppfatning av bankenes kriserespons, og derfor kunne en analyse av kommentarene vært en metode for å avdekke kundenes tilfredshet med kriseresponsen. Det forskeren må være observant på er at kommentarene som undersøkes ikke nødvendigvis er representative for alle kundene (Coombs, 2019, s. 169). I en spørreundersøkelse og i dybdeintervju har forskeren mulighet til å gjøre et tilfeldig utvalg, og det vil gjøre studien mer representativ enn en analyse av sosiale medier.

8.0 Litteraturliste

8.1 Artikler fra nettsider

Askeland, Ø. K. (2020a, 11. mars) *Oljeprisfall og koronavirus: - På tide å følge nøye med.* Sparebank 1 SR-Bank. <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/oljeprisfall-og-koronavirus-pa-tide-a-folge-med.html>

Askeland, Ø. K. (2020b, 3. april). *Slik kan bedriftene få hjelp i koronakrisen.* Sparebank 1 SR-Bank. <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/slik-kan-bedriftene-fa-hjelp-i-koronakrisen.html>

Askeland, Ø. K. (2020c, 18.mars). - *Bedriftene gjør mye rett i den krevende tiden.* Sparebank 1 SR-Bank. <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/bedriftene-gjor-mye-rett-i-den-krevende-tiden.html>

Helsedirektoratet (2020, 12. mars). *Helsedirektoratet har vedtatt omfattende tiltak for å hindre spredning av Covid-19.* <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19>

Ipsos (2021, 14. januar). *Ipsos SoMe-tracker Q4'20.* <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q420>

Jæren Sparebank (u.å.). *Om oss.* Hentet 27. april 2021 fra https://jaerensparebank.no/om_banken

Jæren Sparebank (2020a). *Her er våre råd til deg som er rammet.* https://jaerensparebank.no/aktuelt/koronaokonomi?fbclid=IwAR2kEjTSsDUFYL-KAvHhTCA0lqEhk_R8VWhJ4iPfi5zi8TsF8d8wJQt_IUY

Jæren Sparebank (2020b). *Råd til bedrifter som er rammet.* https://jaerensparebank.no/bedrift/korona?fbclid=IwAR3qfRMSIXUZBoHfM_-L3T23JD5U82oKnIvcCW9nefFKdxk8a3jaAj2DQ74

Lie, T. E. (2020a). *Lokalbanken er klar til å bidra til og holde hjulene i gang på Jæren.* Jæren Sparebank. https://jaerensparebank.no/Lokalt/holde_hjula_i_gang

Lie, T. E. (2020b). *Første uke med lukkede dører snart gjennomført.* Jæren Sparebank. https://jaerensparebank.no/Lokalt/Banksjefen_har_ordet?fbclid=IwAR0aF3VpNFsOyvppLzz1ROj2peYkvFA0u5d1jDOjjOxDtVXOvYqVaH7tcNE

Lie, T. E. (2020c). *Viktig med solide banker gjennom krisetider.* Jæren Sparebank. <https://jaerensparebank.no/Lokalt/Viktigmehedsolidebanker?fbclid=IwAR1TddxvR9zPNPsHbM732YiOot2PSND0m5qWyOoIxoQHt0a6Jrq5hInYZNs>

Lycke, R. S. E. (2020a, 30. mars). -*Søk først avdragsfrihet på lånet, framfor å bruke sparepengene*. Sparebank 1 SR-Bank. <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/sok-forst-avdragsfrihet-pa-lanet-framfor-a-bruke-sparepengene.html>

Lycke, R. S. E. (2020b, 16. mars). -*Regjeringens krisefond skaper trygghet*. Sparebank 1 SR-Bank. <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/regjeringens-krisefond-skaper-trygghet.html>

Lycke, R. S. E. (2020c, 15. mars). *Vi er her - også når det blåser*. Sparebank 1 SR-Bank. <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/vi-er-her-ogsaa-nar-det-blaser.html>

Norges Bank (u.å.). *Rentebeslutning mai 2020*. Hentet 20. mai 2021 fra <https://www.norges-bank.no/tema/pengepolitikk/Rentemoter/2020/mai-2020/>

Regjeringen (2020, 12. mars). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

Sparebank 1 SR-Bank (u.å.). *Om konsernet*. Hentet 27. april fra 2021 fra <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/om-banken.html>

Sparebank 1 (u.å.). *Selskapsinformasjon*. Hentet 27. april 2021 fra <https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/om-banken/selskapsinformasjon.html>

Stranden, A. L. (2020, 14. mars). *Slik kan koronaviruset ramme privatøkonomien vår*. Forskning.no. <https://forskning.no/forbruk-sykdommer-virus/slik-kan-koronaviruset-ramme-privatokonomien-var/1655292>

8.2 Bøker og vitenskapelige artikler

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)

Bergeron, C. D., & Friedman, D. B. (2015). Developing an evaluation tool for disaster risk messages. *Disaster Prevention and Management*, 24(5), 570-582. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)

Brataas, K. (2019). *Krisekommunikasjon. Hva vi har lært av store katastrofer*. Universitetsforlaget.

Buama, C. A. C. (2019). *Crisis Communication and Crisis Management*. Society Publishing. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2014154&site=ehost>

[t-live](#)

Coleman, A. (2020). *Crisis Communication Strategies. How to prepare in advance, respond effectively and recover in full*. Kogan Page.

Coombs, W. T. (1999). Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects, *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.
https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1102_02

Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260. https://doi.org/10.1300/J057v12n03_13

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. I: Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (Red) *The handbook of crisis communication* (s. 17-53). Blackwell Publishing.

Coombs, W. T. (2013). *Applied crisis communication and crisis management: Cases and exercises*. SAGE Publications.

Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. (5. utg.). SAGE Publications.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012a). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012b). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Wiley-Blackwell.

DiStaso, M. W., Vafeiadis, M., & Amaral, C. (2015). Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 222-231.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.014>

Eriksson, M. (2012). On-line Strategic Crisis Communication: In Search of a Descriptive Model Approach. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 309–327.
<https://doi.org/10.1080/1553118x.2012.711403>

Eriksson, M. (2015). Crisis Communication and Improvisation in a Digital Age. I: Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Red) *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (s. 508-519). Routledge.

Fagerli, P. H., Jørgensen, B. K., Lund, C., Meling, T. A., Stranger-Thorsen, I. & Volan, I. (2012). *Krisehåndtering 2.0. Sosiale medier i bruk før, under og etter krisen*. Kommuneforlaget.

- Fimreite, A. L., Lango, P., Lægreid, P. & Rykkja, L. H. (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Universitetsforlaget.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. SAGE Publications.
- Gottschalk, P. (2011). *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*. World Scientific Publishing.
- Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.11.001>
- Hafting, T. (2017). *Krisehåndtering. Planlegging og handling*. Fagbokforlaget.
- Ham, C., & Kim, J. (2017). The Role of CSR in Crises: Integration of Situational Crisis Communication theory and the Persuasion Knowledge Model. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 353-372. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3706-0>
- Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public relations review*, 20(2), 113-125. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(94\)90053-1](https://doi.org/10.1016/0363-8111(94)90053-1)
- Holladay, S. J. (2009). Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 208-217. <https://doi.org/10.1080/10627260802557548>
- Ihlen, Ø. & Robstad, P. (2004). *Informasjon og samfunnskontakt. Perspektiver og praksis*. Fagbokforlaget.
- Janssen, C., Sen, S., & Bhattacharya, C. (2015). Corporate crises in the age of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 58(2), 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.11.002>
- Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2011). Reputation repair at the expense of providing instructing and adjusting information following crises. *International Journal of Strategic Communication*, 5(3), 183-199. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.566903>
- Kim, S. & Sung, H. K. (2013) Revisiting the Effectiveness of Base Crisis Response Strategies in Comparison of Reputation Management Crisis Responses, *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 62-78. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795867>
- Krumsvik, R. H. (2014). *Forskningsdesign og kvalitative metode. Ei innføring*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Løvik, K. (2007). *Håndbok i informasjonsberedskap*. Høyskoleforlaget.
- Løvik, K (2015). *Krisehåndtering online. Sosiale medier i krisekommunikasjon og beredskapsarbeid*. Cappelen Damm Akademisk.

Morsing, M. (2017). CSR Communication: What is it? Why is it important? I: Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J. (Red) *Corporate social responsibility. Strategy, communication, governance* (s. 281-306). Cambridge University Press.

Ndlela, M. N. (2019). *Interessentperspektiv på krisekommunikasjon*. Universitetsforlaget.

Page, T. G. (2020). Measuring success: Explications and measurement scales of instructing information and adjusting information. *Public Relations Review*, 46(4), 1-9.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101952>

Park, H. (2017). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relations Review*, 43(1), 190-192. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.001>

Park, S., & Avery, E. J. (2016). Effects of Media Channel, Crisis Type and Demographics on Audience Intent to Follow Instructing Information During Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 69-78. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12137>

Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J. (2017). The changing role of business in global society: CSR and beyond. I: Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J. (Red). *Corporate social responsibility. Strategy, communication, governance*. (s. 1-28). Cambridge University Press.

Rasmussen, J. & Ihlen, Ø. (2017). Risk, crisis, and social media: A systematic review of seven years research. *Nordicom Review*, 38(2), 1-17. <https://doi.org/10.1515/nor-2017-0393>

Richards, L. (2009). *Handling qualitative data. A practical guide* (2. utg.). SAGE Publications.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.

Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.
<https://doi.org/10.1080/00909880600769944>

Shaw, L. C. & Nemer, J. (2012). *SAGE Brief Guide to Corporate Social Responsibility*. SAGE Publications.

Shwartz, A. (2012). How publics use social media to respond to blame games in crisis communication: The Love Parade tragedy in Duisburg 2010. *Public Relations Review*, 38(3), 430-437. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.009>

Sturges, D. L. (1994). Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
<https://doi.org/10.1177/0893318994007003004>

Ulmer, R. R., Sellnow, L. T. & Seeger, W. M. (2011). *Effective Crisis Communication. Moving From Crisis to Opportunity*. (2. utg.). SAGE Publications.

Waddock, S. & Googins, B. K (2011). The paradoxes of communicating corporate social

responsibility. I: Ihlen, Ø., Bartlett, L. J. & May, S. (Red), *The Handbook of communication and corporate social responsibility* (s. 23-43). Wiley-Blackwell.

Yin, K. R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.

Yin, K. R. (2018). *Case study research and applications. Design and methods* (6. utg.). SAGE Publications.

Østbye, H., Helland, K., Larsen, L. O. & Moe, H. (2013). *Metodebok for mediefag* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Bakgrunns spørsmål

- Hvorfor er banken viktig i samfunnet?
- Hvilken rolle har banken under koronakrisen?
- Hvordan er organisasjonen berørt av koronaviruset?
- Hvordan er kundene berørt?

Planlegging av kommunikasjon under koronakrisen

- Hvordan har dere planlagt kommunikasjon under koronakrisen?
- Hvordan har dere forholdt dere til bankens kommunikasjonsstrategi?
- Hvordan har forholdet vært mellom planlagt og improvisert kommunikasjon?
- Har dere tatt i bruk lærdom fra andre kriser? Hvis ja: hvordan?

Kommunikasjon med interessenter

- Hva var kommunikasjonsavdelingens prioriteringsområder når Norge stengte ned i mars?
- Hva var viktig å kommunisere til deres kunder i denne tiden?
- Hvilke kommunikasjonsmål ble satt?
- Hvilke kanaler har vært effektive for å nå deres målgrupper?
- Hvordan har dere identifisert kunders informasjonsbehov?
- Hvordan har kundenes mottakelighet for kommunikasjon fra banken vært under koronakrisen?
- Hvordan balanserer dere kommunikasjon som omhandler korona med kommunikasjon som omhandler andre temaer?
- Hvordan har mediehåndteringen vært under koronakrisen?
- Hvordan har dere blitt fremstilt i mediene i denne tiden?

Kommunikasjon om samfunnsansvar

- Hvorfor er det viktig for dere å kommunisere at dere tar samfunnsansvar?
- Hvordan kommuniserer dere samfunnsansvar under koronakrisen i forhold til før?
- Hva har responsen vært på kommunikasjon som handler om deres samfunnsansvar?
- Hvilken effekt får dere når dere bruker en tredjepart?

Evaluering

- Hvordan evaluerer dere organisasjonens kommunikasjon under koronakrisen?
- Hvordan er relasjonen mellom banken og kunder nå i forhold til før?
- Hva har vært utfordrende kommunikasjonsmessig?
- Hva har dere lært av denne perioden?
- Hvordan skal dere jobbe med kommunikasjon fremover?



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i samfunnskommunikasjon

Referansenummer

939594

Registrert

26.10.2020 av Rebekka Hauge Økland - rebeko16@student.uia.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for humaniora og pedagogikk / Institutt for nordisk og mediefag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kenneth Andresen, kenneth.andresen@uia.no, tlf: 38142274

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Rebekka Hauge Økland , rebekkahaugeokland@gmail.com, tlf: 90441186

Prosjektperiode

17.08.2020 - 02.06.2021

Status

06.06.2021 - Avsluttet

Vurdering (2)

07.12.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 02.12.2020.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.12.2020. Behandlingen kan fortsette.

Microsoft Teams er nå databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Maren Urheim

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

29.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 29.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

OneDrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)