

MAS5100
Masteroppgave
Markedshøyskolen

Cross Cultural Crisis Communication:
A Comparative Case Study

Vår 2014

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Innhold

Figur og tabelloversikt	4
Forord	5
Sammendrag	6
Kapittel 1 – Innledning	7
1.1 Tema	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Casene	9
1.3.1 Flyselskaperens problemer med trafikkavvikling	9
1.3.2 Fugleinfluensa-casene	10
1.4 Mitt forhold til temaet og kulturene	10
1.5 Oppgavens oppbygging	11
Kapittel 2 - Teori	13
2.1 Kultur	14
2.1.1 Hva er kultur?	14
2.1.2 Hva er en nasjon?	15
2.1.3 Norge og Vietnam som nasjon	16
2.1.4 Kultur – dens stadige utvikling og funksjoner	17
2.1.5 Hofstedes dimensjoner	19
2.1.6 Kritikk av Hofstedes teori	21
2.1.7 Kategorisering av kulturer	22
2.1.8 Kulturfiltermodellen	26
2.1.9 Oppsummering av kulturkapittelet	28
2.2 Krisekommunikasjon	31
2.2.1 Omdømme	31
2.2.2 Krisehåndtering og krisekommunikasjon	32
2.2.3 Apologia og Fearn-Banks teori	33
2.2.4 Benoits image restoration theory	33
2.2.5 Oppsummering av krisekommunikasjonskapittelet	35
Kapittel 3 – Metode og vitenskapsteori	36
3.1 Casestudie	36
3.1.1 Datainnsamling	38
3.1.2 Diskursanalyse	39
3.1.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	41

3.1.4 Oppsummering av metodekapittelet	43
Kapittel 4 - Analyse.....	45
4.1 Vietnam Airlines og Norwegian håndtering av kriser.....	45
4.1.1 Oppsummering: analyse av flyselskap-casene	51
4.2 Vietnamesisk og norsk helsemyndigheters håndtering av kriser.....	52
4.2.1 Oppsummering: analyse av fugleinfluensa-casene	59
Kapittel 5 - Konklusjon.....	61
Kapittel 6 – Refleksjon og begrensninger.....	64
Referanseliste.....	65
Vedlegg 1.....	72

Figur og tabelloversikt

Figur 2. 1 Hofstedes løkmodell.....	18
Figur 2. 2 Hofstedes framstilling av Norge og Vietnam.....	20
Figur 2. 3 Lewis modellen.....	24
Figur 2. 4 Forenklet Lewis modell med bare Norge og Vietnam.....	26
Figur 2. 5 Øyvind Dahls kulturfiltermodell	27
Figur 2. 6 Oversikt over teoriene om forskjellen mellom Norge og Vietnam	30
Figur 3. 1 Styrker og svakheter med oppgavens metode.....	44

Forord

Da er jeg endelig ferdig med studiet etter 18 lange år på rad med skole. Jeg er stolt over å bli ferdig med masteroppgaven som har vært en utrolig lærerikt reise med både personlige og faglige utfordringer. Jeg har aldri lest så mye, heller ikke skrevet så mye. Samtidig har utfordringene krevd at oppgavens framdriftsplan måtte endres regelmessig. Jeg møtte veggen, men har greid å finne andre veier til målstreken takket menneskene rundt meg.

Jeg vil takke Tarje Gaustad som inspirerte meg til ideen for denne oppgaven. Riktignok var ideen annerledes på starten, men jeg hadde ikke kommet på den uten din forelesning om negativ omtale. Jeg vil også takke for veiledningen helt på starten fordi jeg fikk et overblikk over to forskjellige fremgangsmåter for å undersøke masteroppgavens tema.

En annen mann jeg har stor respekt for, og må takke, er Karl-Fredrik Tangen. Du skal ha mye av æren for at jeg nådde målstreken, og at jeg har funnet ut at bøker er morsomme. Jeg er takknemlig for å ha en så belest og allvitende veileder for min masteroppgave. Med din kompetanse, kunnskap og tid har jeg nådd målstreken. Takk for at du syntes ideen og temaet for oppgaven var interessant fra starten av, og takk for at du viste veiene mot mål. Oppgaven hadde vært mindre positiv uten god veiledning!

Tusen takk til Ole Kristian Bøen for korrekturlesning og kommentarer utallige ganger før innlevering av oppgaven. Takk til Anette Smauguet, Benedicte Kjørnæs og Johanne Fosså for gjennomlesning. Jeg setter pris på at dere orket!

Til slutt må jeg takke min mormor, mine foreldre og alle familiemedlemmene for å ha beriket meg med den vietnamesiske kulturen. Jeg må også takke det norske samfunnet for å ha formet meg som menneske, og det er nå jeg må gi noe tilbake.

Oslo/Skien 2014

Chánh Cu Le

Sammendrag

Casestudien undersøker om kultur har en betydning for krisekommunikasjon. Kultur kan være så mangt, men i denne oppgaven er det snakk om nasjonalkultur. Anderson (1996) skriver at en nasjon er et forestilt felleskap hvor historie, politikk, kultur, geografi og språk skiller en nasjon fra en annen. Castells (2004) hevder at mennesker får en følelse av tilhørigheten ved at vi samhandler og sosialiserer med nærmiljøet. Marx skriver at samfunnet påvirker oss mennesker (Marx i Giddens 1971), og derfor må vi mennesker forstås ut fra den verdenen vi er en del av (Tangen 2006). Denne oppgaven ser på to ulike nasjoner, Norge og Vietnam, som har to ulike verdensbilder og kommunikasjonsformer (Hall 1976;1990; Hofstede 2001; Lewis 2006). Figur 2,6 illustrerer denne forskjellen, og oppsummerer fint teoridelen om kultur.

Kulturdelen viser at Norge og Vietnam bruker forskjellige kommunikasjonsformer, og ut fra teoriene vil kultur ha en betydning for kommunikasjon. Det er forsket på hvilke responsstrategier som bør brukes ved ulike tilfeller og hvordan ulike forbrukergrupper oppfatter og responderer til dem, men det er lite forsket på om kultur har en betydning for krisekommunikasjon. Teoriene som dominerer i krisekommunikasjonsfaget er apologia, image restoration theory, situational crisis communication theory (SCCT) og attribusjonsteori. Oppgaven vil fokusere mest på Benoits (1997) image restoration teori fordi den bygger på apologia og er mer relevant for oppgaven enn scct og attribusjonsteori. Responsstrategiene i Benoits teori er fornektelse, ansvarsfraskrivelse, redusere den negative oppfattelsen fra publikums perspektiv, korrigerende handlinger og beklagelse (Benoit 1997).

Oppgaven omhandler både nasjonalkultur og krisekommunikasjon. For å undersøke om nasjonalkultur har en betydning for forskjeller i krisekommunikasjon sammenlignes Norwegian og Vietnam Airlines håndtering av kriser, samt norske og vietnamesiske helsemyndighetenes håndtering av fugleinfluensaen. Analyse av casene viser at responsstrategiene som brukes er nokså like, og at det er selve kommunikasjonen som er forskjellen.

Kapittel 1 - Innledning

1.1 Tema

Krisekommunikasjon som akademisk fagfelt er nytt (Frandsen og Johansen i Coombs og Holladay 2012), og ofte blir det omtalt under public relations og corporate communications (Coombs og Holladay 2012). Etersom kultur påvirker hvordan vi kommuniserer og tolker (Dahl 2013) og fordi PR er en kommunikasjonsaktivitet, er det behov for å koble fagfeltene sammen (Sriramesh og Vercic 2009). Dette er lite forsket på, noe Fatima Oliveira (2013) og Sha (2006) har prøvd å utfylle. Førstnevnte skriver at studien hennes ”demonstrates that cultural diversity has a significant effect on crisis communication management” (2013, 273). Siden kulturelt mangfold har en effekt på krisekommunikasjon, overførte jeg tankegangen til denne oppgaven ved å undersøke om nasjonalkultur har en betydning for krisekommunikasjon.

Globalisering har medført at mange organisasjoner opererer på tvers av landegrensene (Hirst, Thompson og Bromley 2009), samtidig kan det også ha økt organisasjonenes sårbarhet for kriser (Coombs og Holladay 2012). Mye av dette kan skyldes ulike land har forskjellige nasjonalkulturer (Hofstede 2001), noe som medfører forskjellige tolkninger og kommunikasjonsformer (Dahl 2013). Dette kan by på utfordringer for organisasjoner som driver forretninger i ulike land, og eksempel på dette kan være Muhammed-tegningene som ble publisert i Jyllands-Posten i Danmark, hvor dette fikk store konsekvenser for Arla Foods ettersom deres produkter ble boikottet i Midtøsten som en protest mot nasjonen (Frandsen og Johansen i Coombs og Holladay 2012, 425). For å gi et bilde over hva denne masteroppgaven handler om, kan Coombs og Holladay (2012, 423) siteres: ”crisis know no bounds and culture can be a critical factor in modern crisis communication”.

Temaet er også samfunnsmessig interessant og bloggen fra Harvard Business Review (Brett et al. 2013) kan illustrere viktigheten av kulturforståelse ved kriser og konflikter i samfunnet. Forfatterne hevder at vestlige og østlige kulturer håndterer konflikter og kriser forskjellig, der vestlige er mer direkte ved konfrontasjoner, mens de fra øst tar omveier. Dette er noe Hall (1976) skriver om i *Beyond Culture*, som introduserte teorien om høykontekstkultur og lavkontekstkultur. Teorien vil bli redegjort senere i oppgaven.

Kultur påvirker hvordan vi kommuniserer og hvordan vi tolker det som kommuniseres (Dahl 2013; Jandt 2010). Kriser er hendelser som sannsynligvis gir negativ utfall for organisasjoner eller individer, og det finnes mange responsstrategier for hvordan det kan kommuniseres for å minimalisere skadene (Fearn-Banks 2011). Men har de ulike nasjonalkulturene en betydning for hvordan det kommuniseres ved kriser? Er det forskjeller eller likheter? Denne sammenhengen mellom krisekommunikasjon og kultur er noe denne oppgaven skal undersøke.

1.2 Problemstilling

Basert på temaet som var nevnt innledningsvis, er problemstillingen for denne oppgaven følgende:

Hvilken betydning har nasjonalkultur for forskjeller i krisekommunikasjon?

For å besvare dette må underproblemstillingene som nevnes under sammenlignes og analyseres. Casene er Norwegian, Vietnam Airlines, norske og vietnamesiske helsemyndigheters håndtering og kommunikasjon ved kriser. Oppgaven skal se på hvordan de håndterte tidligere kriser, der det er to og to caser som skal sammenlignes for å besvare problemstillingen. Underproblemstillingene som skal besvares er følgende:

- a) *Hvordan kan nasjonalkultur av betydning for krisekommunikasjon beskrives?*
- b) *Hvordan kommuniserer myndigheter og virksomheter i Norge og Vietnam i krisesituasjoner?*
- c) *Hvordan stemmer dette med beskrivelsene av disse nasjonalkulturene?*

Disse underproblemstillingene gjør det mulig å redegjøre for hva kulturbegrepet er, og de gir muligheten for å presentere teoriene om krisehåndtering.

Underproblemstillingene gir også muligheten til å sammenligne casene ved å se på ulikheter og likheter, noe som vil bidra til å besvare problemstillingen som skal vise behovet for å koble fagfeltene tverrkulturell kommunikasjon og krisekommunikasjon sammen. Samtidig kan det være samfunnsnyttig å ha en flerkulturellforståelse.

Oppsummert er denne oppgaven er en sammenlignende caseanalyse av krisereaksjoner hos vietnamesiske og norske institusjoner.

1.3 Casene

Casene som analyseres og sammenlignes i denne oppgaven er hvordan Norwegian og Vietnam Airlines håndterte og uttalte seg da de hadde problemer med forsinkelser. Flyselskapene stammer fra to ulike deler av verden, noe som gir muligheten å sammenligne to forskjellige kulturer. De to andre casene handler om hvordan myndighetene i Norge og Vietnam håndterte fugleinfluensakrisene. Fordelen med disse casene er at de er sammenlignbare, og at de belyser hvordan virksomhetene og myndighetene kommuniserte. Dette øker troverdigheten ved generalisering, noe jeg kommer nærmere på i metoddelen. Dessuten stammer casene fra to ulike deler av verden, altså et fra Skandinavia og et fra Sørøst-Asia, noe som gir muligheten til å sammenligne to forskjellige kulturer, samt se på hvordan de håndterte situasjonene. Det vil være en kort presentasjon av casene nedenfor.

1.3.1 Flyselskapenes problemer med trafikkavvikling

Vietnam Airlines historie startet i 1956, men ble først i 1993 etablert som det nasjonale flyselskapet i Vietnam og har vokst siden da (Vietnam Airlines 2014). Selskapet har som de fleste flyselskaper hatt kriser som forsinkelser eller kanselleringer på grunn av tekniske problemer. De har også hatt problemer med veksten av passasjerer, som økte med 30 % i løpet av et år (Xuan 2005).

Norwegian ble etablert i 1993, og er et flyselskap som har vokst enormt siden. Selskapet er nå det nest største flyselskapet i Skandinavia (Norwegian 2014a; 2014b). De har gjort det bra i de siste årene, men i 2013 og til dags dato (mai 2014), har selskapet hatt problemer med deres nye langdistanseruter. Disse problemene medførte forsinkelser, noe som er fellesnevner med Vietnam Airlines-casen. Problemene begynte i september 2013, da Norwegian fikk tekniske problemer med deres nye Dreamliner fly (Haugen 2013). Berørte kunder fikk gratis hotellrom, mat og drikke som kompensasjon for ventingen, men likevel var ikke kundene imponert over informasjonen som ble gitt (Norberg-Schulz Hagen 2013), og mente at kundebehandlingen var altfor dårlig (Mikalsen 2013a). Bergens Tidende skrev at Norwegians håndtering av denne krisen var dårlig (Bergsagel 2013), og Bjørn Kjos, Norwegians toppsjef, fikk kritikk for å være usynlig (Kaspersen 2013). Han dukket først opp i media etter et krisemøte med Boeing, produsent og leverandør av Dreamliner-flyene, og sa at sistnevnte jobber med å løse problemene (Larsen og

Lydersen 2013). Norwegian måtte parkere Dreamliner-flyene, slik at Boeing kunne sikre og vedlikeholde flyene (dn.no 2013). Vondt ble verre da to Dreamlinere måtte parkeres på grunn av tekniske feil lille juleaften 2013 og flere hundre Norwegian passasjerer måtte bli i USA og vente (Mikalsen 2013b). Problemene fortsatte videre i 2014.

1.3.2 Fugleinfluensa-casene

På slutten av oktober 2003 ble 14 personer innlagt med alvorlig luftveissykdom i Vietnam som etterhvert døde (Lode 2004). Alarmen gikk i hele Sørøst-Asia, og det foregikk massiv slakting av fjærkre i flere land i dette området (Lode 2004; Figuié og Fournier 2008). Fugleinfluensaen, H5N1, var en alvorlig sykdom som mennesker kunne få ved å være i kontakt med syke dyr eller ved forbruk av fjærkre (Figuié og Fournier 2008).

Krisen som Vietnam hadde med fugleinfluensaen spredde seg til alle verdensdeler, og i starten av 2004 kom nyhetene til Norge om at en farlig fugleinfluensa spres til mennesker. Det var Verdens helseorganisasjon (WHO) som advarte helsemyndighetene, noe som medførte at Folkehelseinstituttet gikk ut med en pressemelding om mulige konsekvenser av sykdommen (Lode 2004), men det var først i 2005 alvoret kom til Norge.

1.4 Mitt forhold til temaet og kulturene

Som andregenerasjons innvandrere i Norge har jeg opplevd mange kommunikasjonsutfordringer. Når jeg er hjemme hos mine foreldre så bruker jeg de vietnamesiske kulturelle kodene, mens når jeg er ute bruker jeg de norske som jeg har lært meg gjennom sosialisering med andre i fritiden, i barnehagen og på skolen. Det er ikke alltid disse kulturelle kodene går overens.

Et eksempel på en slik kulturell krasj er en episode hvor jeg fikk kjeft av min far for noen år tilbake. Jeg fikk beskjed om å gå opp en etasje for å hente nøkler for han og fikk kjeft for måten jeg overrakte dem på. Istedenfor å gå ned for å gi han nøklene, kastet jeg de til han. Dette var noe han mislikte fordi han er høyere i rang enn meg. Ifølge min far så må jeg vise respekt ved å gi nøklene på en ordentlig måte, det vil si overrekke nøklene med begge hender. Dette kan være at Vietnam har et

høykontekstkultur, mens Norge er et lavkontekst eller at maktdistansen til Vietnam er høyere enn Norge i Hofstedes dimensjoner. Teoriene vil bli redegjort i kapittel 2.

Et annet eksempel er da jeg var på praksis i Vietnam. Jeg spurte en kollega, som også var praktikant, om hjelp og viftet med hånden slik at han skulle komme til meg. Han kom og hjalp meg, samtidig som han fortalte at jeg ikke skulle vifte med hånden med fingrene opp. Det jeg skulle ha gjort var å vifte med fingrene ned, fordi det å vifte med fingrene opp er nedlatende, og det er noe en gjør til en hund i Vietnam. Her spiller kroppsspråket inn i kommunikasjonen, og peker mot Halls teori som blir redegjort i teoridelen.

Eksemplene viser at temaet for denne oppgaven er ganske interessant for meg å lære. Med dette avsnittet ville jeg vise at jeg har reflektert over de to nasjonalkulturene som casene stammer fra. Å ha reflektert over mitt forhold til temaet og kulturene kan gi meg muligheten til å tenke mer kritisk over mine tolkninger, som igjen er bra for oppgaven fordi det kan øke troverdigheten og bekreftbarheten (Thagaard 1998).

1.5 Oppgavens oppbygging

Jeg innledet med oppgavens tema og problemstilling. Samtidig presenterte jeg kort om casene og mitt forhold til temaet, som er nasjonalkultur og krisekommunikasjon. I **kapittel 2** redegjorde jeg for disse temaene, hvor jeg valgte å dele kapittelet i to deler. Den første delen handler om kultur, hva det er og hvordan teorien beskriver nasjonene Norge og Vietnam, noe figur 2.6 gir et bilde over og oppsummerer. Deretter kommer del 2 av teoridelen som redegjorde for krisekommunikasjon, og sammen med del 1 er disse delene verktøy for senere analyse. **Kapittel 3** handler om casestudie som metode, hvordan dataene samles inn, hvordan analysere og hvordan oppnå troverdighet. Kapittelet redegjorde også for hva diskursanalyse er. I **kapittel 4** analyseres casene ved å bruke teoriene fra kapittel 2. Etter analysen kommer konklusjon som er **kapittel 5**, deretter reflekterte jeg over oppgaven og dens begrensninger i **kapittel 6**. Oppgaven er bygd opp slik at **kapittel 2** gir svar for første underproblemstilling *a*), mens **kapittel 4** illustrerer hvordan institusjoner i Norge og Vietnam kommuniserer i krisesituasjoner og dermed svarer på den andre underproblemstillingen *b*). Svar på siste underproblemstilling *c*) kommer også frem i **kapittel 4**, og i likhet som de to første problemstillingene vil alt oppsummeres og

svares i konklusjonen i **kapittel 5**. Svarene fra disse underproblemstillingene sammen, og oppgavens helhet, vil gi svar for hovedproblemstillingen. God lesning!

Kapittel 2 - Teori

Fatima Oliveira (2013) fant ut at kultur har en signifikant effekt på krisekommunikasjon. Forskningsartikkelen (Fatima Oliveira 2013) sier at det er forsket på hvilket responsstrategier som bør brukes ved ulike tilfeller, og om hvordan ulike forbrukergrupper oppfatter strategiene og responderer til dem. Videre skrev hun at forskning på om kultur påvirker krisekommunikasjon er noe begrenset, og hevder at kultur er ansett som irrelevant blant fagfolk (Fatima Oliveira 2013). Sriramesh og Vercic (2009) hevder at PR, som krisekommunikasjon ofte går under, har ikke integrert kulturbegrepet i sitt fag enda og mener at koblingen mellom kultur og PR er logisk. Dermed hevder Sriramesh og Vercic (2009) at det er behov for en konseptuell kobling mellom disse to, og dette er noe forskningsartikkelen til Sha kan illustrere: "Survey data showed that routinely avowed cultural identity significantly affected problem recognition, level of involvement, information processing, and information seeking." (Sha 2006, 45).

Dette passer med det Marx skriver om hvordan det sosiale samfunnet påvirker mennesker og han mente at menneskelige evner, kapasitet og smak er formet av samfunnet, noe som skiller mennesker fra dyr:

Each individual is thus the recipient of the accumulated culture of the generations which have preceded him... his own interaction with the natural and social world in which he lives, is a contributor to the further modification of that world as experienced by others. (Marx i Giddens 1971, 13)

Noe lignende skriver Tangen (2006) om at forbrukeren er sosial. Selv om han skriver om de forskjellige klassene i samfunnet, vil dette ha noen fellestrekk med nasjonalkultur. Han skriver at mennesker må forstås i sammenheng med verdenen vi er en del av fordi i "samfunnet finnes det sosiale *strukturer*, altså sammenhenger som går utenfor det enkelte mennesket og den enkelte situasjonen, og som bidrar til forutsigbarhet i verden" (Tangen 2006, 188). Marx (i Giddens 1971) og Tangens (2006) perspektiv kalles for metodologisk kollektivism i samfunnsvitenskapen, det vil si at "enkeltindividers handlinger og tenkemåter også skal forklares ved å vise til sosiale fenomener" (Gilje og Grimen 1993, 176). Hoyer og MacInnis (2010) var også inne på noe lignende fordi de skrev at hvordan vi prosesserer informasjon, og hvordan vi gjenkjenner problemer er påvirket av kulturen vi lever i. Sammen med forskningsartikkelen til Fatima Oliveira (2013) og sitatet til Sha (2006) passer dette

med det Øyvind Dahl (2013) skriver om at kultur påvirker hvordan vi kommuniserer og tolker. Dahl (2013) hevder at vi har kulturelle koder i hodet som vi bruker til å kommunisere og tolke, og disse kulturelle kodene lærer vi ved å sosialisere med andre (Hoyer og MacInnis 2010; Marx i Giddens 1971; Tangen 2006).

2.1 Kultur

2.1.1 Hva er kultur?

Kultur kan være så mangt og det finnes mange definisjoner på hva det er (Hofstede 2001). Antropologen Arne Martin Klausen definerer det som *”ideer, verdier, normer, koder og symboler som et menneske overtar fra den foregående generasjon, og som man forsøker å bringe videre – oftest noe forandret – til den neste generasjon”* (Klausen 1992, 27). Dette ligner på sitatet av Marx (i Giddens 1971) som jeg nevnte tidligere fordi den nevner forandringen over tid. Klausen (1992) skriver at denne definisjonen, det han kaller for beskrivende kulturbegrep, må skilles ut fra begrepet samfunn. Sistnevnte begrep definerte han som *”en gruppe mennesker som står i et bestemt forhold til hverandre, som har noe til felles”* (Klausen 1992, 27). Her ser man at Klausen (1992) skiller samfunn fra kultur, og igjen dukker ordet *felles* opp. Jeg mener at en nasjon er et samfunn fordi man er en del av et det, enten i form av en klasse, et fotballag eller en organisasjon. Det er altså et felleskap. Dessuten lærer vi de kulturelle kodene ved å sosialisere med andre mennesker som medlemmer av et samfunn (Dahl 2013; Hoyer og MacInnis 2010; Tangen 2006).

Hylland Eriksen definerer kultur som *”ferdigheter, oppfatninger og væremåter personer har tilegnet seg som medlemmer av samfunn”* (Hylland Eriksen 2010, 15). Selv om definisjonen ligner på Klausen sin, så skiller sistnevntes definisjon mellom samfunn og kultur, mens Hylland Eriksen har inkludert samfunnet i definisjonen. Klausen (1992) nevner forandring i kulturen over tid, noe Hylland Eriksen (2010) ikke har med, som jeg mener er viktig fordi kultur utvikles over tid ved at vi mennesker sosialisere med hverandre (Marx i Giddens 1971).

Hofstedes definisjon på kultur passer godt sammen med Hylland Eriksens definisjon. Den definerer kultur som *”the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another”* (Hofstede 2001, 9). Ferdigheter, oppfatninger og væremåter som vi lærer ved å være i kontakt med et

samfunn (Hylland Eriksen 2010) kan tolkes som det Hofstede kalte ”the collective programming of the mind”. Hofstedes definisjon sier også at kultur skiller en gruppe fra en annen. Hoyer og MacInnis (2010) skriver at mennesker er medlemmer av regionale, etniske og religiøse grupper, og at disse påvirker hvordan man foretar valg som andre grupper ikke ville gjort. Det er altså et skille mellom forskjellige grupper, og i denne oppgaven vil disse samfunnene være forskjellige nasjoner, i henholdsvis Norge og Vietnam. Videre skriver de at valgene våre er basert på verdier, personlighet og livsstil, og disse brukes ofte til å sammenligne oss selv med referansegrupper. Basert på Klausen (1992, 27), Hylland Eriksen (2010, 15) og Hofstede (2001, 9) sine definisjoner forstår jeg kultur som:

De ferdigheter, oppfatninger og væremåter mennesker har tilegnet seg som medlemmer av et samfunn. Det vi tilegner oss som medlemmer fra et samfunn forandres over tid, og det skiller oss fra andre medlemmer fra et annet samfunn. (Basert på definisjonene til Klausen 1992; Hylland Eriksen 2010; Hofstede 2001)

2.1.2 Hva er en nasjon?

Globaliseringen har medført at vi samhandler mer med andre land enn noen gang før. Det er et fenomen som mange teoretikere ikke har kommet til enighet om, fordi fenomenet kan være alt fra migrasjon, etablering av multinasjonale bedrifter til internasjonal handel (Hirst, Thompson og Bromley 2009; Pomeranz og Topik 2012). Pomeranz og Topik (2012) skriver at handel har påvirket og formet verdenen, som for eksempel i form av krig og slavehandelen. Økonomien i forskjellige land er avhengig av hverandre på grunn av internasjonal handel, som for eksempel USA og Kina (Schwartz 2009a, 2009b). For å illustrere at samhandling med andre land og internasjonal handel er viktig, kan modernisering av næringspolitikken og offentlig sektor i Norge rundt år 2000 være et eksempel. Moderniseringen fokuserte på et tettere økonomisk, politisk, kulturell og teknologisk samarbeid mellom land og verdensdeler (Lie 2012). Selv om globaliseringen har bundet ulike nasjoner sammen så er det fortsatt forskjeller mellom de ulike nasjonene.

Benedict Anderson hevdet at en nasjon er ”et forestilt, politisk fellesskap – og det blir oppfattet som både begrenset og suverent” (Anderson 1996, 19). Han argumenterte at en nasjon har sine begrensninger på grunn av grenser som skiller et land fra et annet, og dermed er en nasjon et forestilt fellesskap fordi de fleste menneskene som er en del av en nasjon aldri har møtt eller hørt om hverandre. Det som binder menneskene

sammen til en nasjon er politikk, kultur, geografi, historie og språk (Anderson 1996). Lignende definerte Manuel Castells hva en nasjon er: *"as cultural communes constructed in people's minds and collective memory by sharing of history and political projects"* (Castells 2004, 54). Han skrev at mennesker som samhandler og sosialiserer med deres nærmiljø over en viss tid får en følelse av tilhørighet (Castell 2004). Dette og sitatet til Sha (2006) forklarer at vår nasjonal og kulturell identitet påvirker hvordan vi søker og prosesserer informasjon, noe som passer sammen med det Tangen (2006) skriver om at vi mennesker må forstås i sammenheng av verdenen vi er en del av. For å gi et bedre bilde av Vietnam og Norge som nasjon, vil disse nasjonene få en beskrivelse nedenfor i form av litt historie og teori.

2.1.3 Norge og Vietnam som nasjon

Da Norge var i union med Danmark, delte landene samme skriftspråk med forskjellige muntlige uttalelser. Ivar Aasens arbeid for eget norsk skriftspråk kan være et symbol for nasjonalismen i Norge (Anderson 1996). Det var rundt denne tida Norge gikk ut av unionen med Danmark og fikk egen grunnlov i år 1814 (Store Norske Leksikon 2014a). Selv om Norge var i union med Sverige fra 1814 til 1905, så regnes året 1814 som fødselen av den moderne norske stat (Store Norske Leksikon 2014a). Med andre ord så var disse årene viktig for Norge som en nasjon med eget språk, politikk, historie, religion og nasjonal grense. Det må også nevnes at Norge hadde kristendommen som statsreligion inntil 2012 fordi dette kan ha hatt en innflytelse på norsk nasjonalkultur. Risdal (2011) diskuterer for eksempel om kristendommen og tilgivelse, der å legge seg flat er akseptert i Norge.

På den andre siden av kloden foregikk det også lignende prosesser som i Norge. Vietnam var en kinesisk provins i over tusen år (Store Norske Leksikon 2014b; Anderson 1996), og Kina har hatt en stor påvirkning på den vietnamesiske kulturen og politikk (Anderson 1996). Eksempel på dette kan være eksaminering i konfutsianske klassikere før franskmennene kom (Anderson 1996). Innflytelsen fra Kina ble mindre da franskmennene innførte *quôc ngu*, dagens vietnamesisk, som det nasjonale språket (Anderson 1996). Det var kristne misjonærer som utviklet dette språket (Anderson 1996; Store Norske Leksikon 2014c), men ble først tatt i bruk av Frankrike som en strategi mot den kinesiske innflytelsen (Anderson 1996). Landet var ved 1954 delt i Nord-Vietnam og Sør-Vietnam, og krigen mellom disse to ble kalt for

Vietnamkrigen. Det endte med at den nordlige delen vant krigen, og i 1976 ble dagens Sosialistiske Republikken Vietnam etablert (Store Norske Leksikon 2014b).

Felleskapet Anderson (1996) og Manuel Castells (2004) nevner i sine definisjoner kan være felles historie, felles sosiale normer og felles nasjonale grenser, hvor disse bidrar til en felles nasjonal og kulturell identitet. En nasjon er som en religion ifølge Anderson (1996), fordi det også er et forestilt felleskap der mennesker i en religion deler samme normer og/eller historie, men allikevel ikke kjenner alle medlemmene (Anderson 1996). Gjennom politikk, språk og utdanning blir normene sosialisert og dermed oppstår det en felles nasjonal kultur (Anderson 1996; Castells 2004). Eksempel på dette kan være Vietnam og innføring av et fransk utdannelsessystem, der myndighetene ønsket mindre kinesisk påvirkning ved å bruke quôc ngu som det offisielle språket (Anderson 1996; Store Norske Leksikon 2014b). Et annet eksempel er Norge og Ivar Aasen som nevnt tidligere.

Jeg har nå redegjort for hva en nasjon er. Det er et forestilt felleskap med felles normer og nasjonalgrenser (Anderson 1996), og denne teorien bruker jeg for å skille mellom forskjellige nasjonalkulturer. I denne oppgaven er disse ulike nasjonalkulturene Norge og Vietnam, og hva kultur er har det blitt redegjort ovenfor.

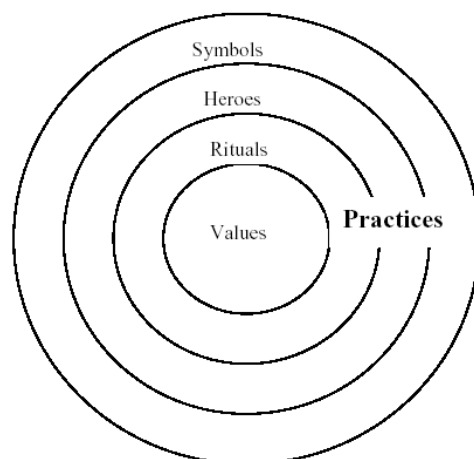
2.1.4 Kultur – dens stadige utvikling og funksjoner

Dahl (2013) skriver at kultur er historisk forankret, noe som vil si at det vi lærer og har lært danner seg som kognitive referanserammer eller kulturelle koder i bakhodet. Vi har flere kulturelle koder i hodet og justerer disse gjennom hele livet (Dahl 2013), noe som ligner på kulturs forandring over tid som Klausen (1992) nevner i hans definisjon. Det Ritzer (2008) beskriver om McDonaldisering av samfunnet som en konsekvens av globaliseringen kan være et eksempel dette. Han skriver om forandring i den koreanske måten å spise på, ved at måltidet der blir mer individuelt enn det felleskapet som skapes ved å spise ris som er tilberedt i en felles gryte og deling av forskjellige retter (Ritzer 2008, 183). Dessuten blir ansatte i amerikanske McDonalds opplært etter standardiserte rutiner og er dermed basert på amerikansk tankegang. Dette vil gjøre at McDonalds-ansatte utenfor USA muligens har blitt påvirket av den amerikanske kulturen (Ritzer 2008). Poenget er at kultur utvikler seg over tid, som ansatte i McDonalds i Kina sannsynligvis kan være et eksempel på. Mennesker som har vokst opp i Kina, med den kinesiske kulturelle koden, vil i løpet

av jobben hos McDonalds bli påvirket av den amerikanske rasjonaliseringen av arbeidsoppgavene (Ritzer 2008). Dermed blir de kinesiske ansatte påvirket av de amerikanske kulturelle kodene. Dette er noe som vi ofte bruker ubevisst, det vil altså si at vi bruker ulike referanserammer uten å tenke over det (Dahl 2013). Samtidig bør det påpekes at det ikke bare er de amerikanske kulturelle kodene som påvirker, men at det amerikanske sannsynligvis blir påvirket av den lokale nasjonalkulturen også. Eksempel på dette kan være McDonalds laksewrap i Norge, kyllingburger i India eller risburger i Sørøst-Asia, som viser at menyen tilpasses etter nasjonalkulturen.

Kulturs stadige utvikling har jeg prøvd å beskrive ovenfor, og hvilke ”funksjoner” kultur har kan Hofstedes løkmodell beskrive. Den illustrerer hvilken funksjoner kultur har for oss som mennesker. Han beskriver at kultur kan deles inn i verdier, ritualer, helter og symboler, der han hevder at verdier er kjernen i kulturen (Hofstede 2001). Modellen ser slik ut (Hofstede 2001, 11):

Figur 2. 1 Hofstedes løkmodell



Modellen viser at verdier er kjernen og er det usynlige i kulturen, og illustrerer at det blir synlig via ritualer, helter og symboler (Hofstede 2001). Disse vises som ”practices” i modellen, og det kan ligne på det Hoyer og MacInnis (2010) kaller for livstil og personlighet som jeg nevnte tidligere. Akkurat som en løk med flere lag, hvor roten er kjernen, viser modellen verdier i midten omkranset av flere lag. Disse lagene former de kulturelle referanserammene.

Med symboler menes det ord og gester (Hofstede 2001), altså det verbale og nonverbale språket (Jandt 2010). Hofstede (2001) skriver at symboler er ytterst i modellen fordi gamle ord kan forsvinne og nye kan utvikles, noe som passer med det

Dahl (2013) skriver at referanserammene våre justeres gjennom livet. Med helter menes det personer som har karakteristikk som er høyt verdsatt i en kultur (Hofstede 2001). Et mulig eksempel på dette kan være Therese Johaug i Norge eller Ho Chi Minh hos enkelte grupper i Vietnam. Det kan være tenkte eller ekte personer (Hofstede 2001). Ritualer kan være hilsemåter, sosiale- og religiøse seremonier (Hofstede 2001). Eksempel på dette kan være hilsningsritualet i Japan, der bukking er tegn på respekt. Jo dypere man bukker for en person, jo høyere rang har han (Ulven 2007).

Taras et al. skriver at "factors that shape values remain largely unexplored and it is plausible to suggest that many types of values and attitudes are not cultural" (Taras et al. 2009, 369). Løkmodellen er en enkel antakelse om kultur, og den antar at den kulturelle bakgrunnen til individet bestemmer individets verdier og atferd (Williamson 2002), noe som man bør være kritisk mot. Likevel kan den brukes til å illustrere hvilke funksjoner kultur kan ha og hvordan kultur brukes.

2.1.5 Hofstedes dimensjoner

Hofstedes fem dimensjoner kan brukes til å beskrive de forskjellige nasjonale kulturene. Hva en nasjon er, er redegjort tidligere i oppgaven. Kultur skiller en gruppe mennesker fra andre grupper skriver Hofstede (2001) i definisjonen. Disse gruppene er i denne oppgaven Norge og Vietnam. Hans fem dimensjoner blir ofte brukt til å beskrive og sammenligne forskjellige kulturer (Jandt 2010), og disse dimensjonene er maktavstand, usikkerhetsunntakelse, individualisme/kollektivism, maskulinitet/feminitet og lang/korttidsperspektiv (Hofstede 2001). Opprinnelig var det bare fire, der den sistnevnte dimensjonen er ny (Jandt 2010). Hofstede (2001) hevder at disse fem dimensjonene er empiriske funn og validert.

Maktavstand beskriver i hvilken grad menneskene i et samfunn aksepterer ulikheter. Land med høy maktavstand aksepterer hierarkiske strukturer, hvor autoritære ledere og eldre skal respekteres (Hofstede 2001).

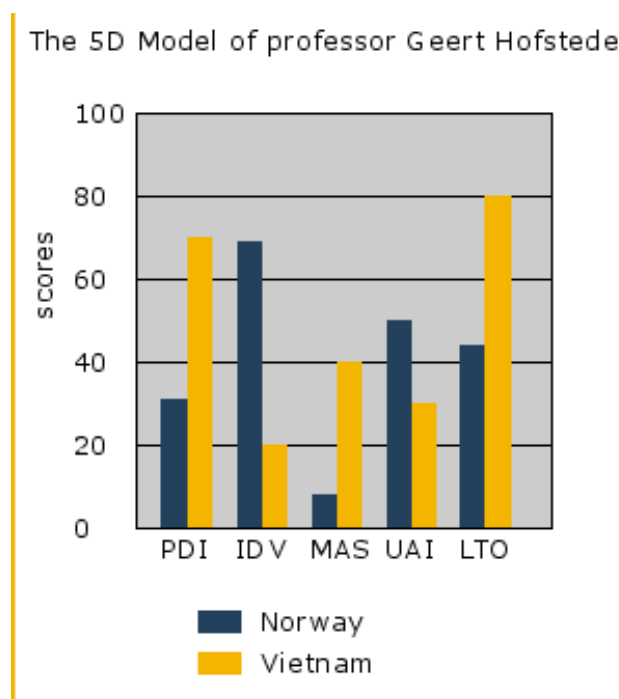
Med usikkerhetsunntakelse menes det at et samfunn søker å unngå usikre situasjoner ved å følge faste regler og normer. Avvikende ideer og atferd tolereres ikke: "Uncertainty about the future is a basic fact of human life with which we try to cope through the domains of technology, law, and religion" (Hofstede 2001, 145).

Lojalitet og harmoni er sentralt i et kollektivistisk samfunn. Det vil si om mennesker er lojale til et tett sosialt nettverk eller ikke. Om de er opptatt av seg selv og den nærmeste familien er det tegn på at det er et individualistisk samfunn (Hofstede 2001).

Når et land har høy feminitet i Hofstedes dimensjon, vil det si at det legges vekt på likestilling, omsorg og livskvalitet (Hofstede 2001). Høy feminitet vil si at nasjonen scorer lavt på maskulinitet. Maskuline land legger vekt på oppnåelse, pågåenhet og materiell suksess (Hofstede 2001).

Den siste dimensjonen er langtids- og korttidsperspektiv. Langtidsperspektivet oppmuntrer til nøysomhet og tålmodighet for å oppnå resultater, mens korttidsorienterte land setter pris på raske resultater (Hofstede 2001). Land med langtidsperspektiv er mye påvirket av den konfusianske læren (Hofstede 2001), eksempel på disse landene er Japan og Singapore (Jandt 2010). Siden det skal brukes case fra Norge og Vietnam, kan nasjonene illustreres slik ut fra Hofstedes dimensjoner (the Hofstede Center 2011a og 2011b):

Figur 2. 2 Hofstedes framstilling av Norge og Vietnam



I figuren er det engelske forkortelser for dimensjonene. PDI er maktdistanse, IDV er individualisme, MAS for maskulinitet, UAI for usikkerhetsunnvikelse og LTO for langtidsorientering. Om en nasjon scorer høyt på PDI, vil det si at nasjonen aksepterer hierarkiske strukturer, mens når den scorer lavt så er de flate strukturene mer akseptert. Nasjoner som scorer høyt på IDV vil være et mer individualistisk samfunn, det vil si opptatt av seg selv og dens nærmeste familie. Dersom en nasjon scorer lavt på IDV, er det et tegn på at nasjonen er et kollektivistisk nasjon. MAS beskriver nasjonene som maskulint eller feminint. Førstnevnte er når det er høy score, mens feminint er når det er lavt score. Jo høyere UAI, jo mer usikkerhetsunnvikelse. For å se om en nasjon er langtids- eller korttidsorientert, kikker man på LTO. Førstnevnte tidsorientering er når en nasjon scorer høyt, og sistnevnte omvendt. Figuren illustrerer hvordan Hofstedes teori beskriver nasjonalkulturene til Norge og Vietnam.

Som skrevet ovenfor, så brukes Hofstedes dimensjoner i denne oppgaven til å beskrive og skille de ulike nasjonalkulturene. Figuren viser forskjeller mellom Norge og Vietnam. Norge er for eksempel mer feministisk land enn Vietnam, mens sistnevnte er mer kollektivistisk. Siden disse nasjonale kulturene er forskjellige, gjør dette det mer interessant å sammenligne casene for å se om det er likheter og forskjeller. Selv om Hofstedes teorier kan beskrive ulike nasjonalkulturer, bør teoriene ikke benyttes ukritisk. Nedenfor beskrives noen kritiske innvendinger mot hans teori.

2.1.6 Kritikk av Hofstedes teori

Som nevnt ovenfor så blir disse fem dimensjoner ofte brukt til å beskrive ulike nasjonale kulturer. Selv om det ofte brukes slikt, har Hofstedes teori og metode blitt kritisert (Orr og Hauser 2008; Williamson 2002). McSweeney (2002) kritiserte Hofstedes metode og teori om nasjonale kulturer ved å spørre om det fantes noe slikt ved å vise til Andersons (1996) definisjon på nasjon. Jeg har valgt å bruke disse teoriene sammen fordi jeg mener de utfyller hverandre, og som tidligere skrevet så binder politikk, språk og historie mennesker sammen, noe Vietnam og Norge gjør som nasjoner. Eksempel på dette kan være at Norge har Grunnloven og Vietnam har sine egne lover. Nasjonene har også deres egne nasjonale grenser, språk og historie, noe som er eksempler på at de forskjellige nasjonene kan skilles fra hverandre.

McSweeney (2002) kritiserte også Hofstedes metode og bruk av spørreundersøkelser for å måle kultur, og han skriver: ”think about national culture, we may believe in national culture, but Hofstede has not demonstrated that national culture is how we think” (McSweeney 2002, 112). Videre skriver han at det er feil å illustrere en nasjon som ensartet fordi nasjoner og institusjoner er mangfoldig og rik på kultur, men likevel klarte ikke McSweeney å motbevise Hofstede (McSweeney 2002; Williamson 2002). Williamson (2002) hevder at argumentene til McSweeney om Hofstedes reliabilitet og validitet ikke holder mål, men påpekte at de som skal bruke Hofstedes teori bør tenke seg om på tre områder. Det første er faren over å anta at alle medlemmene i en nasjon er kulturelt homogene og ensartet (Williamson 2002). Dette kan maskulinitet-feminitet-dimensjonen til Norge illustrere, der dimensjonen hevder at mennesker i Norge ikke legger vekt på oppnåelse og materiell suksess, noe som kan gi et feil bilde over nordmenn. Jeg mener at utdanning er en form for oppnåelse, og dermed vil de 11000 fullførte mastergradene hvert år (Sjøberg 2014) vise et annet bilde på hva maskulinitet/feminitet-dimensjonen beskriver.

Fare nummer to ved å bruke Hofstede er å anta at individers verdier og atferd er bestemt av den kulturelle bakgrunnen, mens det siste en bør tenke på ifølge Williamson (2002) er at Hofstedes dimensjoner ikke er nøyaktige, men omtrentlige måling av kultur. I en forskningsgjennomgang (review) stilte forfatterne spørsmål om det er kultur det forskerne måler eller om det er personlighet de undersøker ved kvantitative undersøkelser om kultur, fordi forfatterne hevder at kultur er mer enn verdier og oppfatninger (Taras et al. 2009). Orr og Hauser (2008) skriver at det er en mulighet for at Hofstedes spørreundersøkelse og teorier er utdatert fordi verden har utviklet seg enormt siden Hofstede først publiserte sin teori, og hevder at Hofstedes dimensjoner bør tilpasses dette århundre. Dette passer med definisjonen til Klausen (1992) og det han hevder om at globalisering påvirker kultur over tid. Eksempel på dette kan være McDonaldisering av kulturen som nevnt tidligere. Jeg har valgt å bruke Hofstedes dimensjoner fordi de ofte brukes i flerkulturelle studier, samtidig som det er ingen som har klart å motbevise hans teori, og denne teorien kan gi et bilde over kulturforskjellene mellom nasjonene.

2.1.7 Kategorisering av kulturer

Hofstedes dimensjoner viser at det er forskjell mellom den norske og den vietnamesiske kulturen. Antropologen Edward T. Halls høykontekst- og lavkontekst-

teori også ofte brukt i interkulturelle kommunikasjonsstudier (Hall 1976; Kim et al. 1998). Teorien skiller mellom høykontekst- og lavkontekstkulturer, og har blitt videreutviklet av blant annet Jandt (Dahl 2013). Jandt skriver at lavkontekstkulturer er ”Cultures in which little of the meaning is determined by the context because the message is encoded in the explicit code are labeled low context” (Jandt 2010, 71). I en lavkontekstkommunikasjon, er mesteparten av informasjonen i den eksplisitte koden, altså det som er skrevet og sagt (Hall 1976; Jandt 2010). Motparten er høykontekstkommunikasjon, der informasjonen er implisitt fordi konteksten og omgivelsen bærer mye av informasjonen (Hall 1976; Jandt 2010). Jandt skriver dette om høykontekstkulturer (2010, 71): ”Cultures in which less has to be said or written because more of the meaning is in the physical environment or already shared by people are labeled high context.”

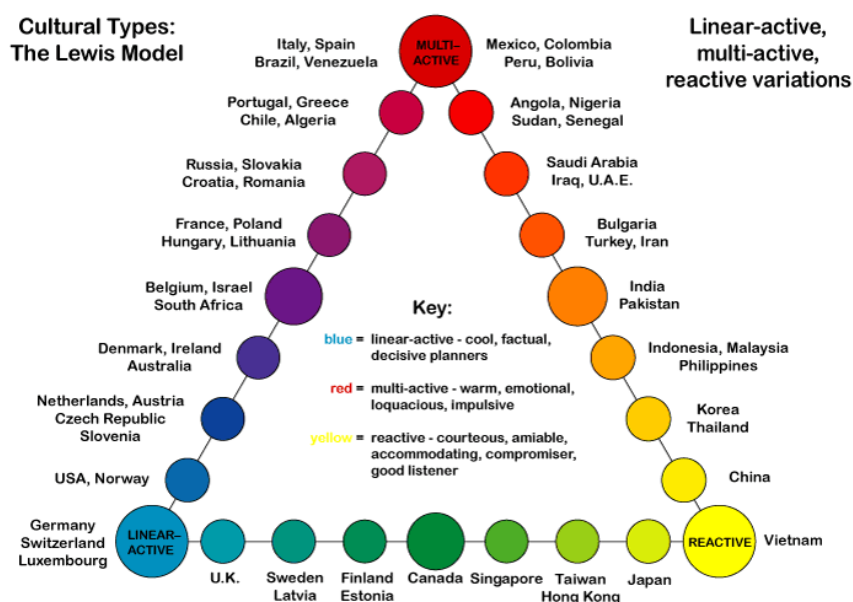
Eksempler på høykontekstland er Japan og Kina, mens USA er et eksempel på et lavkontekstland (Jandt 2010). Høykontekstland er ofte land som er påvirket av konfusianske filosofien, mens lavkontekst er ofte vestlige hevder Hall (1976; Jandt 2010). Kort fortalt så er respekt for autoritet, hierarki og ære sentral for den konfusianske filosofien (Store Norske Leksikon 2014d). Norge er et lavkontekstland, mens i den andre enden er Vietnam hevder Hall (1976). Det må også nevnes at å bevare ”ansiktet” utad mot andre mennesker og sosial harmoni er viktig i høykontekstkulturer som Kina, Japan og Vietnam (Hall 1976; 1990; Jandt 2010). Dette vil si at slike kulturer snakker på en slik måte at ingen mister respekt, og dermed bevare ”ansiktet” (Hall 1976; 1990; Jandt 2010). Når det gjelder sosial harmoni vil det si at slike høykontekst kulturer unngår konfrontasjoner og personlige konflikter (Hall 1976; 1990; Jandt 2010). Dette ble nevnt også i innledningen under referansen til blogginnlegget på Harvard Business Review. Blogginnlegget beskriver hvordan vestlige kulturer er mer konfronterende ved konflikter, mens østlige kulturer ofte går rundt problemet (Brett et al. 2013). Dette tolker jeg som at den østlige kulturen prøver å bevare deres eget og motpartens ansikt, noe Jandt (2010) kaller for ”other face concern” og ”self face concern”, som jeg mener henger sammen med den konfusianske tradisjonen.

I og med at teorien baserer seg på personlig observasjon og tolkning, bør en være kritisk. Kim et al. (1998) undersøkte teorien med bruk av kvantitativ metode, og resultatene ga empirisk støtte til Halls teori. Som Hofstedes studie, har studien til Kim

et al. (1998) svakheter på grunn av lignende metode. Selv skriver Kim et al. (1998) at studien deres er noe begrenset og at sannsynligheten for overgeneralisering er stor. Jeg har valgt å ta med Halls teori (1976; 1990; Jandt 2010) fordi den baserer seg på en annen metode enn Hofstedes, og dermed utfylle hullet som spørreskjemaer overser. Sammen med Hofstedes dimensjoner, gir dette et bilde over forskjellen mellom ulike land.

En annen som kategoriserer kultur er lingvisten Richard D. Lewis (2006), som hevder at det er fordel med å kategorisere kultur fordi det gir muligheten til å forstå hvorfor mennesker gjør som vi gjør, og gir oss muligheten til å unngå å fornærme mennesker fra andre kulturer. Samtidig hevder Lewis (2006) at kategorisering av kultur gir muligheten til å forutse atferden til mennesker og han deler disse i tre grupper. Disse kategoriene kaller han for linear-active (lineær-aktiv), multiactive (multiaktiv) og reactive (reaktiv), og kategoriene er basert på observasjoner og vurderinger av respondenter fra 68 nasjonaliteter over lang tid (Lewis 2006). Modellen under er laget av Lewis(2006, 42) for å illustrere hans teori og undersøkelse:

Figur 2. 3 Lewis modellen



Fargene i modellen illustrerer den kulturelle avstanden mellom nasjonalkulturene, hvor de indikerer hvilke kategori nasjonalkulturene posisjonerer seg mot (Lewis 2006). Lewis (2006) skriver at nasjonalkulturene er hybrider fordi alle nasjoner har kulturelle trekk fra alle tre kategoriene. Jo mer til høyre en nasjonalkultur er i

modellen, jo mer reaktiv er den. Et eksempel på dette og at nasjonene er hybrider, er jo høyere den er plassert, jo mer multiaktiv er den. Nasjonalkulturer som er mer plassert mot venstre har flere lineær-aktiv kulturelle trekk enn de som posisjonerer seg mot høyre.

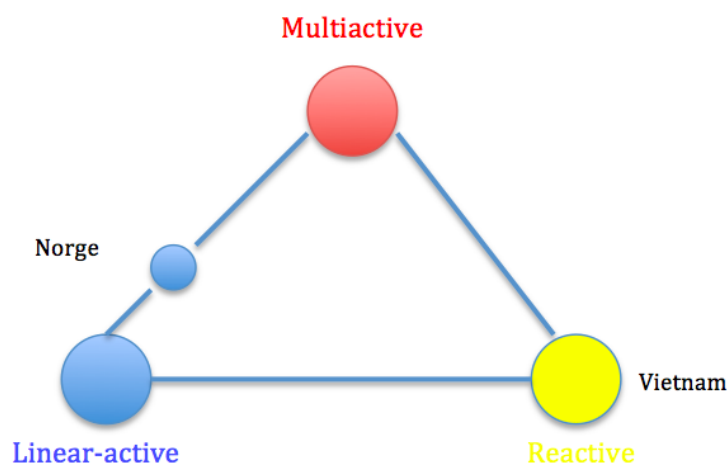
Kategorien nederst til venstre som er farget med blå er det lineære. Det er oppgaveorienterte kultur, der individene planlegger og gjør en ting om gangen. Ofte følger disse kulturene et tidsskjema, og Lewis (2006) skriver at tyskere, nederlendere og nordmenn posisjonerer seg mer mot denne kategorien enn de to andre.

Kulturer som tilhører kategorien multiaktiv er ofte opptatt av gjensidige relasjoner, og Lewis (2006) hevder at slike kulturer er pratsomme og varme. Denne kategorien er farget med rødt og jo høyere nasjonalkulturen posisjonerer seg i modellen, jo mer multiaktiv er den. Disse kulturene har tendens til å improvisere og å ikke holde tidsrammer, og lingvisten hevder at Portugal og land fra Latin-Amerika posisjonerer seg mot denne kategorien (Lewis 2006).

Til sist har vi kategorien reaktiv, som er nederst til høyre og farget med gult. Kulturene som plasserer seg mot denne kategorien er ifølge Lewis (2006) Kina, Japan og Vietnam, og disse reaktiv-kulturene foretrekker å lytte for å finne deres posisjon, før de begynner å kommunisere om hva de mener. Kulturene som tilhører denne gruppa har tendens til å ta kompromisser (Lewis 2006).

I og med at mennesker flest er blandingstyper, er dette en generalisering av kultur (Lewis 2006), og dermed har denne teorien lignende svakheter som Hofstedes dimensjoner og Edward T. Halls teori ved at det kan være overgeneralisering. Det som er interessant her er at Norge og Vietnam ligger på hver sin side i modellen, der Norge er mer lineær-active og Vietnam mer reaktiv. Førstnevnte nasjon ligger også litt høyere enn Vietnam, og dette indikerer at Norge er litt mer multiaktiv, noe den forenklete modellen under kan illustrere.

Figur 2. 4 Forenklet Lewis modell med bare Norge og Vietnam



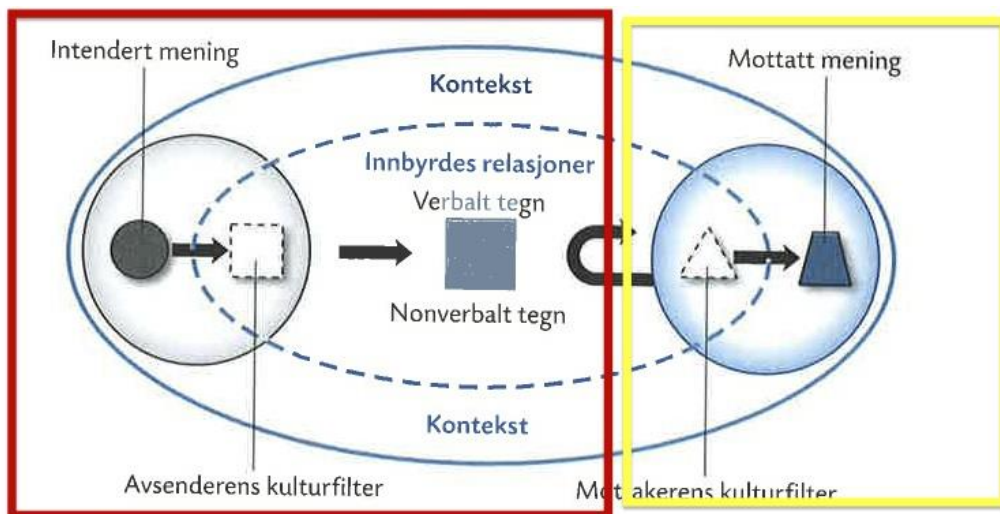
Modellen illustrerer at nordmenn er mer oppgaveorientert enn vietnamesere. Nordmenn planlegger og gjør en ting om gangen, samtidig følges det et tidsskjema (Lewis 2006). På den andre siden er vietnamesere, som foretrekker å lytte for å finne deres posisjon i konteksten, før de begynner å kommunisere om hva de mener. Vietnamesere har ifølge teorien tendens til å gå med på kompromisser (Lewis 2006). Teorien er selvsagt en generalisering som jeg har nevnt tidligere, så det må tenkes at ikke alle er slik som teoriene sier.

Dette underkapittelet illustrerer hvilke kategori den norske og vietnamesiske nasjonalkulturene posisjonerer seg til. Samtidig illustrerer Halls (1976; 1990; Jandt 2010) og Lewis (2006) teori at disse nasjonalkulturene bruker forskjellige kommunikasjonsformer. Norge er et lavkontekst (Hall 1976; 1990; Jandt 2010) og lineær-active land (Lewis 2006), mens Vietnam er et høykontekst (Hall 1976; 1990; Jandt 2010) og reaktivland (Lewis 2006). Disse teoriene skal brukes i senere analyse, samtidig som disse illustrerer forskjellen mellom Norge og Vietnam.

2.1.8 Kulturfiltermodellen

At det er forskjell mellom nasjonale kulturer, og at de ulike kulturene kommuniserer forskjellig, har jeg prøvd å få frem med teoriene ovenfor. For å illustrere kommunikasjonsutfordringene mellom individer med forskjellige kulturer, kan Øyvind Dahls kulturfiltermodell brukes (2013, 91):

Figur 2. 5 Øyvind Dahls kulturfiltermodell



Ifølge modellen er den intenderte meningen bare kjent for avsenderen, som er sirkelen på venstre side. Sirklene på sidene representerer avsender og mottaker, og kulturfiltrene er tegnet som stiplede firkant og trekant. Disse er stiplede fordi kulturfiltrene våre blir påvirket og endres hele tiden (Dahl 2013). Våre kulturfiltre farges av erfaringer og menneskene rundt oss, både ubevisst og bevisst (Dahl 2013). Dette samsvarer med det Marx (i Giddens 1971), Hoyer og MacInnis (2010) og Tangen (2006) skriver om som jeg har nevnt tidligere. Selv om Tangen (2006) skriver om de forskjellige klassene i samfunnet, noe jeg er bevisst på at det finnes, er dette et eksempel på at det finnes forskjellige subkulturer innenfor en nasjon. Men kulturene innenfor en nasjon pleier som regel å dele samme språk, historie og politikk, noe som skaper det forestilte felleskapet som Anderson (1996) skriver om. Kulturfiltrene kan tilpasses ved at vi for eksempel lærer nytt språk for å tilpasse oss etter den stiplede trekantens kulturfilter, og dermed lære litt av dens kulturelle koder (Dahl 2013). Denne tilpasningen kan skje begge veier, og dermed er begge kulturfiltrene tegnet i stiplede form (Dahl 2013). Den lille sirkelen til venstre, den intenderte meningen, går gjennom en prosess før den når mottakeren. Først går avsenders mening forbi kulturfilteret, der den "formuleres i et språk, verbalt eller nonverbalt" (Dahl 2013, 91) og blir til avsendt melding som er firkanten i midten av modellen. Denne avsendte meldingen er påvirket av kulturfilteret til avsender. Dahl (2013) har valgt å illustrere at mottakeren må jobbe for å motta meldingen ved å bruke den bøyde pilen på mottakerens side, før den går gjennom den stiplede trekanten. Dette er fordi den mottatte meldingen kan ha en annen mening enn den som har blitt sendt, ved at den

går gjennom mottakerens kulturfilter (Dahl 2013). Den mottatte meningen er et trapes, som illustrerer at mottakeren tolker ut i fra egne kulturelle koder, og dermed en annen figur enn den intenderte meningen (Dahl 2013). Dette illustrerer at den mottatte meningen ikke nødvendigvis er lik avsenders mening (Dahl 2013).

Dahls modell (2013) tar med også konteksten kommunikasjonen foregår i og relasjonene mellom partene, og han hevder at modellen skiller seg fra klassiske kommunikasjonsmodeller. Mottakeren er aktiv med i kommunikasjonsprosessene, og bruker de kulturelle kodene til å tolke. Dette blir da påvirket omgivelsene, konteksten, og samtidig spiller relasjoner og følelser for den andre parten inn i kommunikasjonsprosessen (Dahl 2013).

Jeg er bevisst på at publikummet som mottar meldingen fra avsender tolker forskjellig, og at modellen er på individnivå. Likevel vil denne oppgaven hovedsakelig se på hvordan institusjonene kommuniserer ved og håndterer kriser. Det er fordi medlemmene innenfor en nasjon deler visse normer, regler og historie, noe som bidrar til at medlemmene har visse fellestrekk. Dette er noe jeg redegjorde i teoridelen, der jeg skrev om at mennesker er påvirket av omgivelsene våre og at individer må forstås i sammenheng av omgivelsene. Dermed kan kulturfilterets individnivå brukes til å generalisere over til nasjonalt nivå. Oppgaven vil hovedsakelig ta for seg den røde halvdelen av kulturfiltermodellen over, og dermed fokusere mindre på den gule halvdelen. Modellen brukes til å illustrere forskjellen i kommunikasjon.

2.1.9 Oppsummering av kulturkapittelet

At det kommuniseres forskjellig i ulike nasjonalkulturer har jeg prøvd å få frem i dette kapittelet. Siden kultur er et stort emne og at det kan være så mangt, åpnet jeg kapittel 2.1 om kultur med globalisering. Vi mennesker påvirker hverandre bevisst og ubevisst ved sosialisering med verden (Marx i Giddens 1971; Hoyer og MacInnis 2010; Tangen 2006). Vi ser at kultur påvirker handel og handel påvirker kultur (Pomeranz og Topik 2012). Eksempel på dette er misjonærene fra Europa som kom til Vietnam og utviklet dagens vietnamesisk. Videre skrev jeg om hva en nasjon er, ved å bruke teorien til Anderson (1996) og Castells (2004). Førstnevnte skriver at en nasjon er et forestilt fellesskap.

For å definere hva kultur er, brukte jeg Hofstede (2001), Klausen (1992) og Hylland Eriksen (2010) sine definisjoner. Disse definisjonene illustrerer at det finnes mange ulike definisjoner på kultur. Jeg valgte også å bruke Ritzer (2008) og hans teori om McDonaldisering av kultur for å vise til at vi mennesker blir påvirket av omverdenen vi er en del av for å vise samsvar med det Marx, Tangen og Hoyer og MacInnis skriver. Samtidig viser dette at globalisering har en effekt på kultur.

Med bruk av løkmodellen illustrerte jeg hvilke funksjoner kultur har for oss som menneske, samtidig som jeg skrev om modellenes svakhet. For å vise til at det er ulike nasjonale kulturer har jeg valgt å bruke Hofstede. Dimensjonene hans blir ofte brukt til lignende studier, men den er også blitt kritisert. McSweeney er en av de som har kritisert Hofstede metode, og bruker blant annet Andersons (1996) teori om hva en nasjon er til å kritisere Hofstede. Dette er på grunn av at begge forskerne kommer fra forskjellige fagdisipliner (Williamson 2002).

Videre brukte jeg teorien om høykontekst- og lavkontekstkultur for å vise at forskjellige kulturer har ulike kommunikasjonsformer. Lewis (2006) viser noe av det samme med hans tre kategorier av kultur. Dette illustrerer at det er kulturforskjeller med tanke på atferden og kommunikasjonsmåten. Til slutt har jeg valgt å ta med Dahls (2013) kulturfiltermodell for å illustrere at vi mennesker kommuniserer og tolker forskjellig. Figur 2.6 oppsummerer og illustrerer forskjellene mellom Norge og Vietnam ut fra teoriene som er beskrevet over. Den viser også at nasjonene har ulike kommunikasjonsformer.

Figur 2. 6 Oversikt over teoriene om forskjellen mellom Norge og Vietnam

Teori:	Norge:	Vietnam:
Maktdistanse	Lav	Høy
Individualisme - Kollektivism	Individualistisk	Kollektivistisk
Maskulinitet - Feminitet	Feministisk	Maskulin
Usikkerhetsunnvikelse	Høy	Lav
Langtidsperspektiv – Korttidsperspektiv	Kortidsorientert	Langtidsorientert
Høykontekst og lavkontekst	Lavkontekst	Høykontekst
Lineær, multiaktiv og reaktiv (Lewis modellen)	Lineær	Reaktiv

2.2 Krisekommunikasjon

Innledningsvis åpnet jeg med at Fatima Oliveira (2013) og Sha (2006) skriver at kultur har en effekt på krisekommunikasjon. Teoriene om kultur og kulturforskjeller tilsier at det er kommunikasjonsforskjeller mellom norsk og vietnamesisk kultur.

Dette gjelder da også krisekommunikasjon. Men hva er da en krise? Det finnes mange definisjoner på hva krise er. Ofte lånes definisjonen på krise fra andre fagfelt (Coombs 2012a). I denne oppgaven brukes det Fearn-Banks (2011, 2) definisjon: ”a major occurrence with a potentially negative outcome affecting the organization, company, industry, as well as its publics, products, services, or good name.”

Kriser kan være alt fra streik, produktfeil til naturkatastrofer, og kan forekomme alle typer organisasjoner som for eksempel enmannsforetak og multinasjonale bedrifter. Nasjoner kan også ha kriser, som for eksempel i form av fugleinfluensa. Coombs skriver at kriser er alvorlige hendelser som krever full oppmerksomhet fra ledelsen, fordi kriser kan skade interessegruppene finansielt, fysisk og psykologisk (Coombs 2012a; Fearn-Banks 2011).

2.2.1 Omdømme

Omdømme er ifølge Benoit (1997) ofte regnet som viktig for alle typer organisasjoner og dermed sentralt for PR som fagfelt. Ofte er omdømmeforsvar og krisekommunikasjon to sider av samme sak, og en organisasjons omdømme kan defineres som ”the overall estimation in which a company is held by its constituent” (Fombrun 1996, 37). Videre skriver Fombrun (1996) at organisasjonenes omdømme representerer interessegruppene erfaringer og oppfatninger av en organisasjons navn og rykte. Disse erfaringene og oppfatningene kan være gode eller dårlige og sterke eller svake (Fombrun 1996). Navnet til en organisasjon symboliserer organisasjonens omdømme, der gode navn er verdifulle og dårlige navn mindre verdifulle (Fombrun 1996). Det beskriver hvordan organisasjonen blir oppfattet og har blitt erfart fra utsiden, samtidig som navnet signaliserer hva organisasjonen står for (Fombrun 1996). Fombrun (1996, 45) skriver at kjennskap og synligheten av en organisasjons navn ”send a signal to consumers, investors, and other constituent about ... credibility and reliability of the company and its products”.

Et godt omdømme er attraktivt for å tiltrekke interessegrupper, som for eksempel kunder. Det gir organisasjoner fordeler og konkurransefortrinn (Fombrun og van Riel

2004). Dermed er omdømme viktig for organisasjoner, både for forretningsstrategi og for å beskytte seg mot negative hendelser (Benoit 1997; Fombrun 1996).

2.2.2 Krisehåndtering og krisekommunikasjon

Krisehåndtering er en prosess som prøver å forhindre skade eller gjøre den negative utfallet mindre skadelig. Det er å beskytte organisasjonen, interessegruppene eller bransjen (Coombs 2012a). Fearn-Banks skriver at krisehåndtering er

a process of strategic planning for a crisis or negative turning point, a process that removes some of the risk and uncertainty from the negative occurrence and thereby allows the organisation to be in greater control of its own destiny. (Fearn-Banks 2011, 2)

Krisehåndtering bør inneholde effektiv krisekommunikasjon, noe Fearn-Banks beskriver som "the dialog between the organization and its public(s) prior to, during, and after the negative occurrence" (Fearn-Banks 2011, 2). Det er altså dialogen mellom organisasjonen og deres publikum før, under og etter krisen, hvor målet er å minimalisere skaden på omdømmet (Fearn-Banks 2011). Siden teorien om krisehåndtering deles inn i tre faser, i henholdsvis før, under og etter krise, vil denne oppgaven begrenses til kriser som har hendt. Oppgaven vil se på fasene under og etter krisen, for å se hvordan hendelsene har blitt håndtert og kommunisert for å redusere skadeomfanget. Dette er fordi oppgaven ønsker å se på hvordan krisen har blitt håndtert og sagt for å se betydningen av nasjonalkultur for krisekommunikasjon.

Krisekommunikasjon som fagfelt er under utvikling og antallet forskningsartikler og bøker om dette emnet har økt i antall det siste tiåret (Coombs 2012a). Teoriene som brukes i dette fagfeltet lånes ofte fra andre kommunikasjonsfagfelt. Det lånes også ofte teorier fra sosiologi og psykologi (Fearn-Banks 2011). Oppgaven har allerede brukt teorier fra sosiologi og sosialantropologi i kulturdelen. Det er også brukt teorier fra interkulturell kommunikasjon, siden den vil se på krisekommunikasjon fra ulike land. Interkulturell og tverrkulturell kommunikasjon blir ofte brukt om hverandre (Dahl 2013). Coombs (2012a) skriver at det er noen teorier som dominerer i krisekommunikasjonsfaget, og disse er apologia theory, image restoration theory, situational crisis communication theory (scct) og attribusjonsteori. Jeg velger å se bort fra de to siste teoriene fordi de er mer rettet mot hvordan krisen har blitt oppfattet og hvor skyldig en organisasjon er ved krise (Coombs 2012a; 2012b). Denne

begrensningen gjør det mulig for meg å bare konsentrere meg om hvordan organisasjonene håndterte og kommuniserte ved krisene.

2.2.3 Apologia og Fearn-Banks teori

Apologia-teorien går ut på å forsvare seg mot rykter, anklagelser og andre kriser, for å opprettholde omdømme og image (Fearn-Banks 2011). Forsvarsteorien går ut på å forsvare seg via retorikk (Coombs 2010). Det er fire strategier for dette, deriblant fornektelse. De tre resterende strategiene er å fremme det gode organisasjonen har gjort (bolstering), å få hendelsen ut fra den negative konteksten (differentiation), og den siste er å plassere handlingen i et nytt perspektiv som er mer gunstig (transcendence) (Coombs 2012a). Fearn-Banks (2011) skriver noe av det samme, hvor hun hevder at organisasjoner kan benekte, forklare eller unnskyldte for den negative hendelsen. Videre skriver hun at organisasjoner som benekter alt, eller som kommuniserer at det var imot deres hensikt å begå ugjerningen, kalles det omdefinering (redefinition). Om organisasjonen kommuniserer at de ikke har gjort ugjerningen, men det ser ut som det, kalles det dissosiasjon (Fearn-Banks 2011). Den tredje strategien er forsoningsstrategi (conciliation) (Fearn-Banks 2011). Som man kan se så beskriver apologia-teorien ulike strategier en organisasjon kan bruke for å håndtere en krise, og denne teorien har blitt bygget på videre av Benoit (1997). Sistnevnte teorien redegjøres nedenfor og siden den bygger på apologia-teorien, vil jeg omtale den i større grad i senere analyse.

2.2.4 Benoits image restoration theory

Når omdømmet blir angrepet, kan Benoits image restoration theory som beskriver de ulike responsstrategiene (Benoit 1997; Coombs 2012a; 2012b). Et angrep har to komponenter. Den første er når en bedrift blir holdt ansvarlig for en handling, mens den andre er at handlingen er støtende (Benoit 1997). Omdømmet er truet dersom handlingen er støtende (Benoit 1997). Denne teorien er opprinnelig ikke utviklet for krisekommunikasjon, men for å forsvare omdømmet til en organisasjon (Coombs 2012a). Selv om teorien ikke er utviklet for krisekommunikasjon, så er et angrep på omdømmet en krise ifølge definisjonen til Fearn-Banks (2011). Jeg tolker at det er to sider av samme sak. Teorien bygger på apologia-teorien ovenfor (Benoit 1997), og dermed kan disse ligne på hverandre.

Teorien tar ikke for seg krisesituasjonen eller hvilke fase den er i, men den fokuserer på hva en organisasjon kan gjøre når den blir utsatt for en krise (Benoit 1997). Den består av fem strategier. Disse er fornektelse, ansvarsfraskrivelse, redusere den negative oppfattelsen fra publikums perspektiv, korrigerende handlinger og beklagelse (Benoit 1997).

Det er to varianter for fornektelse, hvor det er enten ren fornektelse eller å legge skylden på en annen organisasjon eller individ (Benoit 1997, 179). Når det gjelder ansvarsfraskrivelse, så er det fire versjoner (Benoit 1997). Den første er å forsvare handlingen ved å gjøre den fornuftig. Eksempel på dette kan være flytte produksjon til et annet sted fordi det dukker opp nye regler som reduserer inntjeningen (Benoit 1997, 180). Den andre versjonen av ansvarsfraskrivelsen er det Benoit (1997) kaller for defeasibility. Dette går ut på å unnskyld seg for manglende kunnskap og informasjon. Eksempel på dette kan være når en opptatt direktør kommer sent på møte, unnskylder han seg for at han ikke visste at møtet har blitt flyttet (Benoit 1997). Tredje versjonen er å skylde på en ulykke, at det ikke var organisasjonenes hensikt (Benoit 1997, 180). Siste variant av denne responsstrategien er å fortelle at det var positive tanker og motiver for det som har hendt (Benoit 1997).

En annen måte å respondere på er å redusere den negative oppfattelsen. Denne responsstrategien har seks varianter (Benoit, 1997). Den første er bolstering, som også var nevnt i apologia-teorien, og det vil si å påminne publikum på det det gode organisasjonen har gjort for å svekke den negative oppfattelsen (Benoit 1997, 180). Mens den andre varianten er å minimalisere skaden for å gjøre den negative oppfattelsen mindre (Benoit 1997), så er neste variant er å sammenligne med verre hendelse for å differensiere seg og forminske den negative oppfattelsen (Benoit 1997, 181). Fjerde variant går ut på å sette den negative hendelsen i en mer gunstig kontekst. Eksempel på dette er å teste medisiner på dyr for å hjelpe menneskeheten (Benoit 1997). Femte, den nest siste varianten, er å kontre anklagerne ved å stille spørsmål om troverdigheten til kilden (Benoit 1997), mens den siste varianten er kompensasjon. Om dette aksepteres av ofrene, vil firmaet få bedre omdømme (Benoit 1997, 181).

Nest siste responsstrategi er å korrigere handlinger, hvor strategien innebærer å gjenopprette den negative hendelsen til tidligere tilstand, samtidig som organisasjonen lover å lage tiltak for å hindre gjentakelse og gjøre det bedre (Benoit 1997, 181). Siste strategi er å tilstå og be om tilgivelse (Benoit 1997). Det vil med andre ord si å legge seg flat.

Som skrevet så er Benoits teori bygd på apologia-teorien, og disse teoriene beskriver responsstrategiene som organisasjoner kan ta i bruk dersom organisasjonen havner i en krise. Jeg har tatt det med disse for å vise de ulike strategiene, samtidig gir det meg muligheten til å sammenligne hvordan institusjonene i casene responderte.

2.2.5 Oppsummering av krisekommunikasjonskapitlet

Å forstå naturen av krisen, og samtidig forstå publikum, er viktig for organisasjoner (Benoit 1997). Dette gjør at organisasjoner kan respondere på best mulig måte og nøkkelen til dette er å identifisere publikum for å tilpasse responsstrategien (Benoit 1997). Siden mange organisasjoner operer i forskjellige land, kommuniserer og samhandler de med publikum med forskjellige nasjonale kulturer. Disse nasjonalkulturene kommuniserer og tolker forskjellig, og dermed er det viktig for organisasjoner å kommunisere på en slik måte som er passende for den nasjonalkulturen der responsen mot negativ omtale skjer.

I denne delen av oppgaven har jeg omtalt teorier om krisekommunikasjon. Her redegjør jeg for hva en krise er, samt de mest sentrale teoriene innenfor feltet. Jeg har skrevet kort om hva apologia går ut på, og har valgt å gå litt dypere inn med Benoits (1997) teori. Denne teorien bygger på apologia-teorien, og beskriver de ulike responsstrategiene godt. Dette vil jeg bruke for å se om institusjonene i casene responderer likt eller ulikt, noe som vil hjelpe med å besvare problemstillingen.

Kapittel 3 – Metode og vitenskapsteori

3.1 Casestudie

Denne avhandlingen er en casestudie, og det er noe Yin definerer som empirisk undersøkelse som ”investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident” (Yin 2014, 16). Yin (2014) hevder at casestudier belyser hvorfor en eller flere avgjørelse blir tatt og hvordan de ble gjennomført, samtidig gir casestudie muligheten til å undersøke den virkelige verdenen. I denne oppgaven vil metoden gi mulighet for å undersøke om nasjonalkultur har en betydning for krisekommunikasjon.

Det er ikke fordi de fleste krisekommunikasjonsstudier bruker case som metode (Coombs 2012a), men fordi den gir fordeler som gjør det mulig å besvare problemstillingen jeg har valgt metoden. Fordelen er at det gir meg muligheten til å gå i dybden til kultur som er et stort fenomen, noe jeg nevnte tidligere, og casestudie som metode prøver å belyse hvorfor en eller flere avgjørelse blir tatt (Yin 2014). Dette kan være positiv for denne oppgaven, fordi casestudie kan belyse hvorfor norske og vietnamesiske institusjoner kommuniserte som de gjorde i de valgte casene. Casene er de som ble nevnt kort i begynnelsen av oppgaven, altså Norwegian og Vietnam Airlines håndtering av trafikkavvikling, samt norske og vietnamesiske helsemyndigheters håndtering av fugleinfluensa. Oppgaven er dermed en flercasestudie (Yin 2014), hvor hensikten er å sammenligne casene med hverandre for å analysere og trekke paralleller.

Oppgaven ønsker å se på hvilke rolle nasjonalkultur har for forskjeller i krisekommunikasjon, og casestudie gjør mulig å sammenligne forskjellige caser som ligner på hverandre (Yin 2014). Denne oppgaven har to og to caser som har likheter, der de første to er flyselskaper og de to siste er helsemyndigheter. Fellesnevneren for casene er krise, og selv om dette foregår i to forskjellige land, gir dette grunnlag for å sammenligne casene for å se om det er likheter eller forskjeller i krisekommunikasjon.

Ifølge Yin (2014) gir casestudier god innsikt i både aktør og kontekst, og for denne oppgaven kan metoden beskrive hvilken kontekst krisene befinner seg i, noe som muliggjør å undersøke de to ulike nasjonalkulturene Vietnam og Norge og hvordan de

kommuniserte under krisene. Oppgaven er altså et komparativt flercasestudie, noe som egner seg til å utforske sammenhenger (Andersen 1990). I komparative casestudier går en ut fra et lite antall case og sammenligner disse (Andersen 1990), og i denne oppgaven er sammenhengen mellom nasjonalkultur, dens forskjellige kommunikasjonsformer, og krisekommunikasjon som skal undersøkes og sammenlignes.

George og Bennett (2005) antar at casestudier er sterke på det statistiske metoder svake på, og hevder at det er fire fordeler med casestudie. Disse er høy grad av validitet, fleksibilitet med å utlede nye hypoteser, utforske kausale mekanismer, mens den siste fordelten er modellering og vurdering av komplekse årsakssammenhenger (George og Bennett 2005). Det er høy grad av validitet fordi case som metode ser på omgivelsen og prosessene, istedenfor å måle og deretter analysere som i statistiske metoder (George og Bennett 2005). I denne oppgaven er temaet kultur og krisekommunikasjon, noe som ville vært vanskelig å måle og dermed vil oppgaven benytte begreper som troverdighet og bekreftbarhet istedenfor. Dette kommer jeg nærmere på nedenfor. Den andre fordelten med case som metode er fleksibilitet, det vil si at det er store muligheter å finne nye variabler og hypoteser som gir større muligheten for å utforske årsakssammenheng, kausale mekanismer (George Bennett 2005).

Selv med fordelene til case som metode, har denne type studie blitt kritisert av forskere som bruker andre metoder. De hevder at case som metode er utsatt for noe som ligner på selection bias, eller skjevhet i utvalget på norsk (George og Bennett 2005). Grunnen til dette er at forskere som bruker denne metoden velger case som ligner på hverandre med vilje (George og Bennett 2005), noe som jeg også har gjort i denne oppgaven. Jeg har valgt casene i denne oppgaven slikt for å få grunnlag til å sammenligne dem i analysen. Casestudier har også begrensninger i omfang ved at det låses til casene som er valgt fordi case begrenser det som er utenfor selve casen som blir brukt (George og Bennett 2005). Dessuten har casestudier større frihet enn statistiske metoder fordi statistiske metoder bruker tall for å tolke, mens casestudier bruker som regel tekst, lyd og bilde (George og Bennett 2005; Yin 2014). Dette kan være både ulempe og fordel, men i denne oppgaven mener jeg at det er en fordel fordi kultur er stort og omfattende, samtidig er den vanskelig å måle fordi det ikke er konkret og dermed kan friheten til å tolke være en fordel. En annen svakhet med

casestudier er manglende representativitet (George og Bennett 2005). Der statistiske metoder krever et stort utvalg for å undersøke, krever casestudier få, noe som medfører overgeneralisering (George og Bennett 2005).

Yin (2014) skriver at det er fem punkter som er viktig ved gjennomføring av caseundersøkelser. Disse er problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene og kriterier for å tolke funnene (Yin 2014). Problemstilling skal styre oppgaven, samtidig som det inneholder spørsmål som berører en prosess og som handler om forståelse (Yin 2014). I denne oppgaven har problemstillingen styrt ganske mye, samtidig som problemstillingen berører krisekommunikasjon som en prosess. Dessuten handler oppgaven om å forstå om nasjonalkultur har en betydning for kommunikasjonen ved kriser. Teoriene som er redegjort tidligere i oppgaven antar at det er forskjell i kommunikasjon i forskjellige nasjonalkulturer. Nasjonalkulturene i denne oppgaven er Norge og Vietnam som nasjoner, og er dermed analyseenheter i denne oppgaven. Yin (2014) anbefaler at analysestrategien bør være teoristyrte, noe denne oppgaven er. Så langt har oppgaven oppfylt fire av fem av Yins punkter. Den siste punktet er å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området (Yin 2014), noe som er vanskelig da sammenhengen mellom kultur og krisekommunikasjon er lite forsket på. Men oppgaven vil benytte seg av de eksisterende teoriene fra krisekommunikasjon, sosiologi og sosialantropologi for å tolke funnene. Disse teoriene er redegjort i teoridelen.

På grunn av fordelene som er nevnt, så falt valget på casestudie. Det gir meg som forfatter av denne oppgaven muligheten og friheten til å tolke og analysere for å besvare oppgavens problemstilling.

3.1.1 Datainnsamling

Data for casestudier kan komme fra mange kilder, og Yin (2014) skriver det er hovedsakelig seks måter å samle data i en casestudie. Disse er ”documentation, archival records, interviews, direct observation, participant-observation, and physical artifacts.” (Yin 2014, 103). I denne oppgaven vil den førstnevnte benyttes i form av nyhetsartikler i media, og Retriever (Atekst) blir for det meste brukt for å søke opp de norske nyhetene om casene. Styrken ved å bruke dokumenter som kilder er at det er stabilt, diskret, spesifikk og bredt (Yin 2014). Det er stabilt fordi det kan leses

gjentatte ganger, samtidig som dokumentet er laget uavhengig av casestudien, noe Yin (2014) kalte for diskuré. Slike kilder er også spesifikk, men likevel bredt. Det er spesifikk fordi det kan inneholde navn, referanser og detaljer fra en hendelse (Yin 2014). At det er bredt med informasjon vil si at det kan dekke en lang tidsrom, mange hendelser og i mange settinger (Yin 2014). Svakhetene med slike kilder er at det kan være vanskelig å finne, at det er skjevheter og tilgang til informasjonen (Yin 2014). At det er skjevheter menes det med at det er skjev selektivitet, at jeg som datainnsamler av oppgaven velger det jeg mener er riktig. Det er også rapporteringsskjevhet med denne måten å samle data på. Sistnevnte skjevhet er at dokumentet fargelegges av forfatterens eller journalistens meninger (Yin 2014). Nyhetsartikler er gode for å samle inn det som er sagt og håndtert av institusjonene i de forskjellige casene, og dermed har jeg valgt denne formen for datainnsamling siden jeg ikke påvirker hvorfor og hvordan institusjonene i casene kommuniserte og håndterte som de gjorde.

3.1.2 Diskursanalyse

Oppgaven vil foreta en diskursanalyse. Dette er fordi dataene som samles inn for analyse er skrevet og sagt i media, og det er en analysetilnærming som analyserer tekster, utsagn og ytringer (Ritchie og Lewis 2003; Hitching et al. 2011).

Diskursanalyse undersøker ”the construction of texts and verbal accounts to explore ”systems of social meaning”” (Ritchie og Lewis 2003, 35), og fokuserer på språk, tekst og interaksjon, der målet er å forstå hvordan dette kommuniseres i enkelte hendelser og deretter generalisere ut fra det (Hitching et al. 2011).

Denne oppgaven ligner på fagtradisjonen kritisk diskursanalyse fordi den har ”ambisjon å beskrive, forklare og kritisere språkbruk som tilslører eller dekker over problematiske samfunnsforhold” (Hitching et al. 2011, 112). Teoridelen illustrerer at det er kommunikasjonsforskjeller mellom Norge og Vietnam, og bloggen fra Harvard Business Review (Brett et al. 2013) kan illustrere hvor problematisk det kan være å kommunisere mellom to forskjellige nasjonalkulturer. Dermed kan diskursanalyse være en fin måte å besvare oppgavens problemstilling på. Kritisk diskursanalyse forsøker på et overordnet nivå ”å beskrive hvordan språket formidler og uttrykker ulike verdensbilder og ulike ideologier” (Hitching et al. 2011, 112). Norge og Vietnam er to forskjellige forestilte felleskap (Anderson 1996), og teoriene som er redegjort tidligere tilsier at disse nasjonene har forskjellige verdensbilder og

ideologier. Dermed er kritisk diskursanalyse en fin analysetilnærming for denne oppgaven fordi den beskriver hvordan språket illustrerer ulikheten mellom nasjonene (Hitching et al. 2011). Hitching et al. (2011) antar at språk ”sjelden eller aldri formidler en nøytral virkelighetsbeskrivelse, men alltid bærer med seg et bestemt perspektiv” (Hitching et al 2011, 112), og disse perspektivene, eller ideologiene, illustrerer oppfatninger om ”hvordan verden ser ut og hvordan den bør se ut” (Hitching et al 2011, 112). Videre hevder Hitching et al. (2011) at språkbruk synliggjør disse perspektivene.

Språk er et medium der vi illustrerer våre sosiale liv og vår symbolske eksistens (Alvesson og Sköldbberg 2009), og de språklige systemene er farget av hvordan vi forstår verden (Anderson 1996). Hvordan vi forstår verden er som nevnt farget av våre omgivelser (Marx i Giddens 1971; Hoyer MacInnis 2010; Tangen 2006). Jeg nevnte i teoridelen at vi mennesker tilegner oss egenskaper og væremåter ved å være medlem av et samfunn (Marx i Giddens 1971; Hoyer MacInnis 2010; Tangen 2006), og det er noe som speiles i språk. Dette passer med perspektivet som kalles for metodologisk kollektivism. Den uttrykker ”hvordan samfunnsvitenskapelige forklaringer skal utformes”, og ”slike forklaringer skal gå *fra* sosiale fenomener *til* enkeltindivider” (Gilje og Grimen 1993, 186). I denne oppgaven vil jeg gå fra nasjonalkultur til enkeltindivider ved å forklare hvorfor og hvordan representantene fra institusjonene i casene kommuniserer ved kriser.

Sentralt for diskursanalyse er hermeneutikk (Hitching et al. 2011), og ordet stammer fra gresk og betyr forklaringskunst (Gilje og Grimen 1993). Hermeneutikk, læren om fortolkning, er relevant fordi oppgavens datamateriale består av handlinger, muntlige ytringer og tekster (Gilje og Grimen 1993), der disse skal tolkes og analyseres for å besvare oppgavens problemstilling. For å kunne reflektere og analysere kreves det tolkning, som i denne oppgaven vil si tolkning av teori og data. Vi tolker tekster, språklige uttrykk og kunstverk for å kunne forstå disse, og det er noe vi gjør ”for å kunne samhandle med andre sosiale aktører” (Gilje og Grimen 1993, 142). Videre hevder Gilje og Grimen (1993) at samhandlingen vanligvis ikke byr på utfordringer dersom det er felles kulturelle og sosiale forutsetninger, men i denne oppgaven er disse to forskjellige fordi oppgaven tar for seg to ulike nasjoner fra to ulike verdensdeler, og dermed kan det være en utfordring å samhandle.

Gilje og Grimen hevder at ”grunntanke i hermeneutikken er at vi alltid forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger. Vi møter aldri verden forutsetningsløst. De forutsetninger vi har, bestemmer hva som er forståelig og uforståelig” (1993, 148). Forfatterne antar også at vi forstår og tolker tekst, atferd og bilde i bakgrunn av det vi bringer med oss inn i forståelsesprosessen (Gilje og Grimen 1993), og det vi bringer med inn tolker jeg som det vi har lært ved å samhandle i samfunnet (Marx i Giddens 1971).

Diskursanalysetilnærmingen passer bra for å besvare oppgavens problemstilling, men det må påpekes at analysetilnærmingen er kritisert for å ikke gi entydig beskrivelse av virkeligheten, og at den legger mye vekt på hvordan man forstår verdenen gjennom språk. Dessuten reflekterer ikke språk ”reality but ”perspectivizes” it” (Säljö 1990 i Alvesson og Sköldbberg 2009, s 230), noe som er positivt fordi vi mennesker har forskjellige virkelighetsoppfatninger (Dahl 2013). Jeg vil påpeke at våre virkelighetsoppfatninger er påvirket av våre omgivelser, og at kultur påvirker hvordan vi kommuniserer, og krisekommunikasjon er en handling, så kan analysetilnærmingen avdekke forholdet mellom disse to. Dermed passer denne analysetilnærmingen for å besvare oppgavens problemstilling.

3.1.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Begrepene generalisering, validitet og reliabilitet stammer fra kvantitativ forskning, og ”disse begrepene har en annen betydning innenfor kvalitative studier” (Thagaard 1998, 20). I kvalitativ forskning så brukes det overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet (Thagaard 1998). Førstnevnte begrep ”har referanse til tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger.” (Thagaard 1998, 20). Troverdighet går ut på om forskningen utføres på en tillitvekkende måte, mens bekreftbarhet ”knyttes til kvaliteten av tolkningen og om den forståelsen det enkelte prosjekt fører til, støttes av annen forskning” (Thagaard 1998, 20). Disse begrepene erstatter de kvantitative begrepene i denne oppgaven fordi de ”fremhever den kvalitative tilnærmingens særpreg” (Thagaard 1998, 169).

Jeg har redegjort relasjonen mellom meg som forfatter av denne oppgaven og dens tema i innledningen for å få mer troverdighet. Analysetilnærmingen jeg har valgt for denne oppgaven ”studerer ulike former for tekst- og samhandlingskulturer” (Hitching et al. 2011, 21). Dermed er det viktig for meg, som har skrevet denne oppgaven, å

forstå kulturene som skal undersøkes på to ulike måter (Hitching et al. 2011). Jeg må forstå kulturene som undersøkes fra deltakernes ståsted (Hitching et al. 2011), altså forstå den vietnamesiske og den norske. Forståelsene for disse kulturene er noe jeg har prøvd å få frem med å skrive om mitt forhold til temaet og kulturene tidligere. Den andre måten er å tolke atferden til de som kommuniserer i casene. Første måten er deltakerperspektiv, mens den siste måten er tilskuerperspektiv (Hitching et al. 2011).

Å redegjøre for mitt forhold til temaet og oppgaven har også noe å si for bekreftbarheten og troverdigheten fordi det kan ”knyttes til at forskeren går kritisk igjennom egne tolkninger” (Thagaard 1998, 170). Jeg har reflektert over min forståelse og tolkninger, noe jeg prøvde å illustrere med å reflektere over mitt forhold til oppgaven, og senere i kapittelet om begrensninger. Som jeg skrev i teoridelen så er vi mennesker farget av våre omgivelser og erfaringer, det vil si at det kommer til å påvirke mine tolkninger og analyse i oppgaven. Refleksjon om dette bidrar til at jeg har større sannsynlighet til å være kritisk til mine egne tolkninger, og at leseren i større grad forstår hvorfor jeg tolker som jeg gjør. Ut fra det Thagaard (1998) skriver så tolker jeg at dette bidrar til at troverdigheten øker.

”Verdien av egne tolkninger forsterkes ved å vise til at alternative tolkninger er mindre relevante” (Thagaard 1998, 181). Alternative tolkninger vil jeg ta med underveis i analysen. Dette vil vise at jeg har reflektert over andre ting som kunne ha spilt inn for hvordan institusjonene håndterte krisene. Dessuten bidrar dette til mer troverdighet, mens bekreftbarheten til oppgaven er mer positiv fordi jeg viser til forskningen til Fatima Oliveira (2013) og Sha (2006), hvor begge forskerne har kommet frem til at kultur påvirker krisekommunikasjon. Jeg har valgt å bruke case med institusjoner fra næringslivet og det offentlige fra Norge og Vietnam for å gjøre oppgaven mer troverdig og bekreftbar. Dette bidrar forhåpentligvis til at jeg kan lettere overføre og generalisere til en annen sammenheng fordi det er to forskjellige typer institusjoner. Flyselskapene driver forretninger og vil tjene penger, mens helsemyndighetene fokuserer på folkets helse. At det er to ulike institusjoner som blir brukt gjør at jeg lettere kan generalisere funnene fra casene. Dessuten teller dette positivt for troverdigheten og bekreftbarheten fordi institusjonene har forskjellige hensikter og mål.

En annen måte jeg prøver å få bedre troverdighet og bekreftbarhet på er å skrive refleksjon og kritikk av oppgaven. Refleksjon er viktig i kvalitative oppgaver (Alvesson og Sköldberg 2009; Thagaard 1998). Ifølge Alvesson og Sköldberg så er refleksjon:

the conditions for what one is doing, investigating the way in which the theoretical, cultural and political context of individual and intellectual involvement affects interaction with whatever is being researched, often in ways that are difficult to become conscious of. (Alvesson og Sköldberg 2009, 268).

Jeg har reflektert over mitt forhold til temaet, tatt med alternative forklaringer og hatt et kritisk blikk på teorier og oppgaven sett under ett. Dette betyr ifølge sitatet at jeg er bevisst på at andre ting kan ha spilt inn for hvordan de ulike institusjoner kommuniserer ved kriser. Selv om jeg er bevisst på at andre fenomener som kunne ha spilt inn, velger jeg å fokusere på nasjonalkultur for å kunne gi et godt svar på problemstillingen.

3.1.4 Oppsummering av metodekapittelet

Denne oppgaven er en komparativ casestudie der fire caser skal sammenlignes. Metoden er valgt fordi den gir muligheten til å i dybden på et fenomen og frihet til tolke fenomenet (Yin 2014), som i denne oppgaven er kultur. Andre fordeler er ifølge George og Bennett (2005) høy grad av validitet, fleksibilitet, muligheten til å utforske kausale mekanismer og friheten til å tolke. Videre hevder de at case som metode også har svakheter, og disse kan være friheten til å tolke, skjevhet i utvelgelsen (selection bias), begrensningene case har fordi metoden ser bort fra det som er utenfor selve casen, manglende representativitet og overgeneralisering (George og Bennett 2005).

Dataene for denne oppgaven samles inn fra media, hvor det er kommentarer og sitater fra institusjonene som skal analyseres og sammenlignes. Ifølge Yin (2014) gir bruk av slike data stabilitet, muligheten for å være diskret og bredde. Samtidig hevder han at det er vanskelig å finne slike data, selektivt og tilgang til informasjon er svakheter ved bruk av slike datainnsamlingsstrategier (Yin 2014).

Oppgaven ønsker å forstå hvorfor institusjonene har kommunisert og håndtert som de gjorde ved krisene, og dermed vil det foretas en diskursanalyse hvor jeg skal tolke og generalisere det som er sagt og skrevet i media. Det som er skrevet og sagt, altså språk, illustrerer vårt verdensbilde og ideologi (Hitching et al. 2011). Noe lignende

skriver Alvesson og Sköldbberg (2009) om at språk speiler vårt sosiale liv. Oppgaven ønsker å undersøke om nasjonalkultur har en betydning for krisekommunikasjon, og dermed vil språk fra institusjonene være fin å analysere. Jeg skriver også i denne delen at min tolkning og forståelse har noe å si for oppgaven ved å nevne om hermeneutikk.

Begrepene generalisering, validitet og reliabilitet vil i denne oppgaven byttes ut med overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet. Dette er fordi den illustrerer den kvalitative metodens særpreg (Thagaard 1998). Jeg valgte å benytte komparativ casestudie, dokumenter fra media og diskursanalyse basert på styrkene som er nevnt. Disse mener jeg vil bidra å svare oppgavens problemstilling på en god måte, selv om den har dens svakheter. Styrkene og svakhetene kan figuren under illustrere, og er basert på det som er skrevet i metoddelen.

Figur 3. 1 Styrker og svakheter med oppgavens metode

Metode	Styrke	Svakhet
Casestudie	Høy grad av troverdighet, fleksibilitet, frihet til å tolke, mulighet for å utforske kausale mekanismer og dybde	Selection bias, begrensninger, frihet til å tolke, manglende representativitet og overgeneralisering
Data fra dokumenter (Nyhetsartikler fra media)	Stabilitet, diskre og bredde	Vanskelig å finne, selektivt og tilgangen til informasjon
Kritisk diskursanalyse	Språk illustrerer vårt verdensbilde, ideologi og sosiale liv	Kritisert for å ikke gi entydig beskrivelse, og at den ikke reflekterer virkeligheten

Kapittel 4 - Analyse

4.1 Vietnam Airlines og Norwegian håndtering av kriser

Gjennomgangen av teori demonstrerer at Norge og Vietnam er to forskjellige nasjonalkulturer og har forskjellige kommunikasjonsformer, noe figur 2.6 oppsummerer og gir en oversikt over. Likevel viser nyhetsoppslagene at flyselskapenes håndtering av problemer med trafikkavvikling kan ligne på hverandre. Et eksempel kan være Vietnam Airlines i mai 2005 da de tilbød gratis hotellrom, mat og drikke for berørte kunder som ble forsinket på grunn av tekniske feil (Xuan 2005). Norwegian håndterte det noe lignende da de i september 2013 hadde tekniske problemer med Dreamliner hvor de også tilbød gratis hotellrom, mat og drikke, samtidig som selskapet lovet å "ta så godt vare på dem som vi kan og gir dem det de har krav på" (Haugen 2013). Vietnam Airlines hadde en annen tilnærming, der den assisterende daglig lederen sa at selskapet skal straffe de ansatte som kundene har klaget på (Xuan 2005). Måten selskapene håndterte trafikkavviklingen er det Benoit (1997) kaller for redusering av den negative oppfattelsen, der selskapene prøver å gjøre skaden mindre for å redusere den negative oppfattelsen. Apologia-teorien kaller dette for differentiation (Coombs 2012a), mens Fearn-Banks (2011) kaller dette for forsoningsstrategi. Som skrevet tidligere bygger Benoits teori på disse, og derfor vil jeg i større grad fokusere på Benoits teori i analysen.

Tilfellene i første avsnitt viser at selskapene håndterte hendelsene likt, men her kan det være juridiske grunner som bestemmer hvordan flyselskaper skal håndtere forsinkelser. Jeg mener at forskjellen ligger i hvordan selskapene kommuniserte. Den assisterende daglig lederen fra Vietnam Airlines lovet å straffe ansatte som har fått klage, mens Norwegians informasjonssjef lovet å ta godt vare på kundene som måtte vente på grunn av forsinkelsen. Jeg tolker dette utfra Hofstedes maktdistanseteori (2001) hvor figur 2.2 viser at Vietnam har ganske høy maktdistanse og er i større grad mer maskulin enn Norge, noe som jeg mener demonstrerer at den vietnamesiske kulturen aksepterer hierarkiske maktstrukturer (Hofstede 2001). Utgangspunktet her er at det er akseptert for den assisterende daglige lederen å straffe de ansatte som er lavere enn han i hierarkiet om jeg skal tolke utfra Hofstedes teori. Jeg mener at Norwegians kommentar viser det motsatte av maskulinitet, noe Hofstede kaller for feminitet (Hofstede 2001). Norge scorer lavt på maskulinitet-dimensjonen, noe figur

2.2 viser, og dette tilsier at landet har en feministisk kultur der omsorg er sentralt (Hofstede 2001). Jeg mener at kommentaren til Norwegians informasjonssjef Lasse Sandaker-Nielsen kan illustrere dette fordi han sier at selskapet lovte å ta godt vare på kundene, altså vise den omsorgsfulle siden. Det er viktig å ta i betraktning her at andre mekanismer kunne ha spilt inn for hvordan de kommuniserte, som for eksempel arbeidsmiljølovene fra begge nasjonene. Selv om arbeidsmiljøloven kan ha spilt inn og regulert ledelsens makt over ansatte, mener jeg at disse lovene kan ha blitt farget av de forskjellige verdensbildene og ideologiene til nasjonene fordi vi blir påvirket av våre omgivelser (Marx i Giddens 1971). Vietnam har tidligere vært en del av Kina, hvor konfusiansk filosofi har en stor innflytelse. Dette kan ha spilt inn i hvordan lover og regler har blitt til og dette er noe Anderson (1996) var innom i hans bok. Som beskrevet kort i teoridelen er respekt for autoritet og hierarki sentral i den konfusianske læren, noe som vil speiles i språket som er skrevet i lovverket. Språket illustrerer vårt sosiale liv og hvordan vi forstår verden, noe jeg var inne på i teori og metode-kapittelet, og med dette mener jeg at vietnamesere kan ha en tendens til å akseptere makthierarki. Jeg vil også påpeke at bruk av Hofstedes dimensjoner kan komme til kort fordi det kan være overgeneralisering, og dette har jeg skrevet om under kritikk av Hofstedes teori. En alternativ forklaring for at begge selskapene håndterte forsinkelsene som de gjorde, er fordi de har behov for å beholde sine kunder.

En annen forskjell fra tilfellet ovenfor er at Norwegian beklaget (Haugen 2013), mens Vietnam Airlines skyldte på den store veksten av passasjerer som jeg nevnte i den korte casebeskrivelsen i innledningen til oppgaven (Xuan 2005). Ifølge Benoits teori (1997) fraskrev Vietnam Airlines seg ansvaret, mens Norwegian ba om tilgivelse. Dette kan Edward T. Halls (1976;1990) og Jandt (2010) teori om høykontekstkultur og lavkontekstkultur forklare. Vietnam Airlines, som bærer på den vietnamesiske høykontekstkulturen, kan ha vært redd for å miste "ansikt" (Hall 1976;1990; Jandt 2010). Dessuten scorer Vietnam høyt på maktdistanse, noe som jeg mener at fallhøyden for en leder er høy dersom han mister ansikt, og siden de ikke beklaget i nyhetsoppslaget tolker jeg at dette kan være grunnen. Norwegian derimot bærer på en lavkontekstkultur, som er mindre redd for å miste "ansikt" og dermed beklaget forsinkelsen. Dessuten scorer Norge lavt på maktdistanse og er et feministisk land ifølge Hofstede (2001), noe som vil si at det er flate lederstrukturer. Dette tilsier at det

er mer likhet mellom ledere og ansatte, noe jeg tolker som at det er mer åpent for feil. Jeg vil også anta at nordmenn er klar over den hierarkiske systemet, men er mer diskre. En annen forklaring på at Norwegian beklaget kan være at Norge har vært en kristen nasjon, og religionen har ifølge Risdal (2011) en lang tradisjon med skyld, å legge seg flat og be om tilgivelse. Jeg antar at den kristne filosofien kan ha spilt inn for valg responsstrategien av Norwegian, men det kan også tenkes at krisen til Norwegian var mindre i omfang enn krisen til Vietnam Airlines, og dermed gjorde det lettere å be om unnskyldning.

I en annen hendelse den sjetten februar 2014 ble passasjerer som skulle fly Cam Ranh - Ho Chi Minh City forsinket og fikk 180 kunder 300 000 vietnamesiske dong (VND), noe som tilsvarer cirka 90 norske kroner. En representant sier i nyhetsoppslaget at trafikkavviklingen skyldtes forsinkelse av et kinesisk fly som forårsaket endring i flytidene (Luong 2014). Dette kaller Benoit (1997) for reduisering av den negative oppfattelsen ved å kompensere, samtidig som det var en indirekte ansvarsfraskrivelse. Siden Vietnam er et høykontekstkultur ifølge Edward T. Hall (1976;1990; Jandt 2010), så tolker jeg at den vietnamesiske flyselskapet skyldte indirekte på den kinesiske flyet uten å nevne firmanavn. Det kan være forskjellige grunner til dette, men det kan tenkes at nasjonalkultur kan ha hatt en påvirkning. Norwegian derimot, pekte på Boeing for å være skyldig i deres problemer med forsinkelser. Eksempel på dette er at Norwegian uttalte at de ”forventer at Boeing tar sitt ansvar” (Andersen 2013). Norwegian tar ansvarsfraskrivelsesteorien i bruk også, men er mer direkte i hvem som har skylda. Dette kan other-face-concept og self-face-concept i høykontekstkulturteorien (Hall 1976;1990; Jandt 2010) forklare, der det er viktig å bevare eget og andres ansikt. Alternativt kan politikk og diplomati ha påvirket hvordan saken ble håndtert av Vietnam Airlines. Selskapet er fortsatt statseid, og av diplomatiske grunner prøver å bevare relasjonen med Kina.

14 februar 2014 beklaget Vietnam Airlines at de hadde overbooket en flygning. Dette medførte at noen passasjerer måtte ta et annet fly eller få pengene tilbake (Dung 2014). En av de berørte sa at han hadde bestilt billetter lenge før avgang, men da han ankom flyplassen ble han avvist av Vietnam Airlines ansatte (Dung 2014). Selskapet hadde solgt for mange billetter og satset på at noen ikke møtte opp. Vietnam Airlines sine ansatte på flyplassen foreslo passasjerene å bytte til et senere fly, og samtidig få 300 000 VND i kompensasjon. En representant fra Vietnam Airlines avdeling i Da

Nang sendte brev til de berørte kundene og ba om unnskyldning (Dung 2014), og i dette brevet (se Vedlegg 1) står det at de er lei seg over hendelsen og bekrefter at de berørte får kompensasjon. Han beklaget overbookingen og ba om forståelse for feilen. Mens de ikke ba om unnskyldning i 2005 i hendelsen over, så beklaget de i 2014. McDonaldisering-teorien av Ritzer kan være en forklaring for dette, ved at Vietnam Airlines vietnamesiske kultur har blitt påvirket av de vestlige kulturene. Samtidig vil jeg anta at de tilpasset seg den lokale vietnamesiske kulturen ved at en mellomleder gikk ut og beklaget istedenfor en toppleder, noe som jeg antar hadde skadet dem i større omfang fordi toppledelsen hadde mistet deres ”ansikt” (Hall 1976;1990; Jandt 2010). Å miste ”ansikt” kan bidra til at ledelsen mister deres autoritet over ansatte fordi de hadde blitt mindre respektert (Hall 1976;1990; Jandt 2010). Det kan også tenkes at toppledelsen ikke har ansvar for salg av billetter, men mellomledelsens ansvar. Når det gjelder hvordan selskapet håndterte overbookingen mener jeg at dette er en form for redusering av den negative oppfattelsen, korrigerende handling og beklagelse (Benoit 1997). Dette kan også være en måte å fraskrive ansvaret på, ved å gjøre den fornuftig (Benoit 1997), ved at selskapet argumenterte med at det pleier som regel å være frafall av kunder som har kjøpt billetter, men det var ikke tilfelle i denne hendelsen.

September 2014 hadde Norwegian hatt flere forsinkelser med Dreamliner-flyene, og samtidig var Kjos umulig å få tak i for kommentarer (Kaspersen 2013). Dette fikk han kritikk for av daglig leder i kommunikasjonsbyrået Siste Skrik, Elizabeth Hartmann, hvor hun mente at det haster for Kjos å komme ”på scenen for å si unnskyld.” (Kaspersen 2013). Videre uttaler hun at:

Flyproblemene og forsinkelsene er ikke Bjørn Kjos sin skyld, men det er hans ansvar som leder å sørge for god kommunikasjon. Og det har den ikke vært. Jeg tror heller ikke passasjerene blir forbannet på grunn av tekniske feil på et fly, men de har liten forståelse hvis de ikke får vite hva som skjer og hvis kommunikasjonen er for dårlig (Hartmann i Kaspersen 2013).

Dette mener jeg illustrerer lavkontekstkultur og høykontekstkultur som Hall (1976;1990) og Jandt (2010) skriver om. I et høykontekstkultur er det som skrevet i teoridelen at konteksten har mer å si, og for å illustrere kan alt fra kroppsspråk til en persons rang ha noe å si for hvilke kommunikasjonsformer man velger. Man må også tenke på en annen persons og sitt eget ”ansikt”, noe som ikke var i dette tilfelle der Elizabeth Hartmann gikk ut og kritiserte Kjos. Men etter krisemøte med Boeing gikk

Kjos ut og sa at ”Boeing tar problemene på dypeste alvor” og at selskapet ”setter alt de har av ressurser inn for å holde disse flyene i lufta. For det her er for dårlig” (Larsen og Lydersen 2013). Videre forteller Kjos at mangelen på reservedeler som var problemet, og at Boeing skal ha delelagrer ved alle destinasjoner Norwegian operer i (Larsen og Lydersen 2013). Kjos sier også at Boeing har undervurdert problemene, og at cirka 60 prosent av forsinkelsene er på grunn av tekniske feil (Larsen og Lydersen 2013). Jeg antar at det kan være kulturelt betinget at Norwegians administrerende direktør, Bjørn Kjos, brukte tid på å uttale seg. At Kjos brukte lang tid på å komme med uttalelser om krisen kan være et tegn på planlegging for hvordan og hva han skal snakke med media. Dette mener jeg at Lewis-modellen kan forklare. Den forteller oss at Norge er et lineær-aktiv-kultur, noe som vil si at det er en oppgaveorienterende kultur, der individene planlegger og gjør en ting om gangen (Lewis 2006). I dette tilfellet ventet han med å kommentere før krisemøte med Boeing. Man kan også se at Kjos skylder direkte på Boeing, noe som viser til at Norge er et lavkontekstkultur som jeg skrev om tidligere. Videre ser jeg at Kjos fraskriver ansvaret sitt ved å peke på Boeing, noe som demonstrerer ansvarsfraskrivelse (Benoit 1997). Kjos prøver å redusere den negative oppfattelsen også, ved å vise krisen til en mer gunstig kontekst. Dette gjør han ved å si at det var på grunn av tekniske feil som forårsaket forsinkelsene. Kjos bruker også Benois korrigerende handlinger (1997), ved å si hvordan Norwegian og Boeing skal løse problemene. Dag Inge Fjeld mener at når Kjos presser på og skylder på Boeing, og sistnevnte retter seg til kravene, vil denne type responsstrategi gi Norwegian fordeler (Hattrem 2013). Lignende strategi ble brukt senest i juni 2014 da et fly var 40 timer forsinket og informasjonssjef Lasse Sandaker-Nielsen fortalte at det ”er vanskelig å si hvorfor det har tatt så lang tid. Det er Boeing som har ansvaret for vedlikeholdet på Dreamliner-flyene våre” (nettavisen.no 2014).

Jeg bet meg merke i at det var Norwegians administrerende direktør og kommunikasjonsdirektør som har en interaksjon med media i tilfellene, og dette skiller seg fra det Vietnam Airlines gjør. Unntaket var i 2005 da den assisterende daglige lederen til Vietnam Airlines gikk ut og prøvde håndterte krisen. Jeg tolker at dette har noe med maktdistanse, høykontekstkultur og lavkontekstkultur å gjøre. Norge, som scorer lavt i Hofstedes maktdistanse-dimensjon og er feministisk kultur (lav maskulinitet), setter pris på likestilling ifølge Hofstedes undersøkelse (2001). Det

vil si at norsk nasjonalkultur foretrekker flate ledelsesstrukturer, derfor tolker jeg at personer høyere i systemet i Norwegian går ut og kommuniserer i disse krisene. Samtidig er Norge et lavkontekstkultur og dermed mindre sannsynlighet for at lederne mister "ansikt" på grunn av negative hendelser (Hall 1976;1990; Jandt 2010). Når det gjelder Vietnam Airlines så var de fleste tilfellene representanter eller avdelingsledere som gikk ut og hadde en interaksjon med media. Igjen tolker jeg fra Hofstedes maktdistanse-dimensjon. Vietnam er et land som scorer høyt på maktdistanse, det vil si at det er akseptert med hierarkiske ledelsesstrukturer og ulikhet ifølge teorien til Hofstede (2001). Samtidig er Vietnam et høykontekstkultur, noe som jeg tolker at det er større sannsynlighet for at en person mister sitt "ansikt" (Hall 1976;1990; Jandt 2010). Dermed har ikke toppsjefene fra Vietnam Airlines hatt en interaksjon med media i disse tilfellene. Dette tolker jeg som et forsvar for å bevare deres "ansikt". Jeg tolker at selskapet ville opplevd redusert tillitt hvis topplederen uttalte seg. Alternativt kan krisenes omfang være forskjellig, der for eksempel krisen til Norwegian har vært større enn det var hos Vietnam Airlines og dermed gikk toppledelsen i førstnevnte selskap ut for å beklage og håndtere media.

25.juni. 2014 var det mer trøbbel for Norwegian, da passasjerer måtte vente lenge på flyplassen i USA før de fikk hotell i Orlando. Hotellet de skulle oppholde seg på, var i et område som sliter med kriminalitet, noe passasjerene ga Norwegian kritikk for (Moen 2014). Journalisten fra VG (Moen 2014) skriver at selskapet legger seg flate for kritikken, og siterte Norwegians informasjonssjef Lasse Sandaker-Nielsen:

Dette høres virkelig ikke bra ut, og er noe vi må komme til bunns i. Vi undersøker nå bakgrunnen for hvorfor vår samarbeidspartner i Orlando valgte denne løsningen. På grunn av kort deadline og tidsforskjell har vi ikke fått noen tilbakemelding i ettermiddag. (Sandaker-Nielsen i Moen 2014).

Sitatet fra VG tyder på at Norwegian tar i bruk Benoits ansvarsfraskrivelsesteori, der selskapet bruker defeasibility og skyldte på at de ikke hadde nok informasjon fra samarbeidspartner i Orlando. Jeg la merke til at de ikke nevnte samarbeidspartneren ved navn, noe som ligner på Vietnam Airlines tilfelle som var skrevet tidligere. Om Norwegian prøvde å bevare samarbeidspartnerens "ansikt" er uvisst, og alternativ forklaring for dette kan være McDonaldiseringsteorien spiller inn i dette tilfellet, eller at de vil opprettholde en relasjon med samarbeidspartneren. Alternativ tolkning her er at Norwegians samarbeidspartner på overnatting er lite kjent og dermed få mindre

kredibilitet og oppmerksomhet enn når Norwegian skyldte på Boeing. Moen (2014) stilte også spørsmål om skyld i forsinkelsene og Sandaker-Nielsen svarte at de ikke er ”opptatt av å fordele skyld, men å forklare overfor omverdenene hvem som har ansvaret for hva” (Sandaker-Nielsen i Moen 2014). Igjen mener jeg at dette ser ut som om informasjonssjefen prøver å bevare en annens ”ansikt”, noe som kan utfordre Halls (1976;1990) teori om Norge er et lavkontekstland. Alternativt kan det være slikt at Norwegian ønsker å ikke ødelegge relasjonen med Boeing enda mer, fordi de har gitt Boeing mye av skylden tidligere. Likevel kommer Halls (1976;1990) teori om at Norge er et lavkontekstland til nytte, fordi Sandaker-Nielsen sier at ”Norwegian har det hele og fulle ansvaret for passasjerene, men det er viktig at Boeing svarer på spørsmål av teknisk art ettersom dette er deres ansvar” (Moen 2014). Informasjonssjefen sa tidligere at de ikke fordelte skyld, men så pekte han på Boeing og ga dem ansvaret. Her bekreftes Halls (1976;1990) teori, hvor lavkontekstkultur tenker i mindre grad på andres ”ansikt”. Samtidig viser denne responsstrategien til det Benoit (1997) kaller for fornektelse fordi Norwegian skyldte på andre.

4.1.1 Oppsummering: analyse av flyselskap-casene

Analyse av empirien viser at selskapene ofte tar i bruk samme responsstrategier i lignende tilfeller, og det er hvordan bedriftene kommuniserer og hva de sier som er forskjellen. Det juridiske kan være grunnen til at selskapene ble pålagt til å håndtere som de gjorde da de tilbød mat, drikke og hotell til passasjerer som måtte vente lenge. Selv om selskapene bruker lignende responsstrategier, ligger forskjellen i hvordan de kommuniserte til interessentene. Norwegian hadde for eksempel en omsorgsfull retorikk, mens Vietnam Airlines lovte å straffe ansatte som har fått klager på. Jeg mener at man kan tolke dette via maskulinet og maktdistanse dimensjon, hvor den vietnamesiske maskulint og aksepterer hierarkiske strukturer og dermed speiles det i språket som ble brukt av overordnende. Her koblet jeg til både det jeg skrev i teori og metodedelen av oppgaven, hvor jeg diskuterte om at våre omgivelser farger vårt verdensbilde og språk. At Norge er et feministisk land, hvor omsorg og likestilling står sentralt, mener jeg at det kan forklare hvorfor Norwegian viste omsorg til passasjerene. Jeg påpekte at dette er en generalisering, og viste til kritikk av Hofstedes teori i kapittel 2. Selv om Norge er et feministisk land ut fra Hofstedes undersøkelse og teori, vil det ikke si at ingen er maskuline. Det samme gjelder Vietnam, selv om de scorer høyt i maktdistanse og maskulinitet, vil det ikke si at alle aksepterer hierarkiske

strukturer og er mindre omsorgsfull enn de fleste nordmenn. Videre tok jeg frem at Vietnam Airlines prøvde å fraskrive ansvaret for forsinkelsene, mens Norwegian beklaget. Jeg satt dette opp mot teoriene til Hofstede og Hall, hvor jeg viste til at Norge scorer lavt på maktavstand, er feministisk i Hofstedes dimensjoner og samtidig er et lavkontekstland, og dermed tolker jeg at flate maktstrukturer og likhet akseptert, noe som vil si mer åpent for å beklage og be om tilgivelse. Når det gjelder Vietnam Airlines så satt jeg det opp mot at det er et høykontekstland og maktavstand, hvor jeg skriver at det er viktig å bevare ansikt og dermed ikke tok på seg skylden. Siden det er hierarkiske strukturer, tolker jeg at fallhøyden er høyere enn i Norge. I ett tilfelle i 2014 beklaget Vietnam Airlines for overbooking og at mange kunder som hadde kjøpt billetter ikke kunne reise. Jeg forklarte dette ved å tolke fra McDonaldiseringsteorien.

Jeg prøvde også å forklare hvorfor Kjos brukte så lang tid på å kommentere krisen, noe han fikk kritikk for. Jeg forklarte det ved å bruke Lewis (2006) sin teori, der jeg forklarte at Norge har lineær-kultur. Videre påpekte jeg at Lewis (2006) skriver at de fleste kulturene har trekk fra andre kategorier som den ikke tilhører, altså hybrider, og jeg brukte dette for å forklare at Kjos viste trekk fra reaktiv-kategorien hvor han ser hans posisjon før han sier noe. Samtidig påpekte jeg forskjellen der Norwegian pekte direkte på Boeing, mens Vietnam Airlines tok på seg skyld og skyldte indirekte på et fly fra Kina for forsinkelsene. Dette prøvde jeg å forklare med høykontekst- og lavkontekstkulturteoriene fra Hall (1976;1990; Jandt 2010) hvor å bevare eget og andres ansikt er viktig.

4.2 Vietnamesisk og norsk helsemyndigheters håndtering av kriser

Som nevnt i casebeskrivelsen i kapittel 1.3.1 gikk alarmen i hele Sørøst-Asia, hvor det foregikk massiv slaktning av fjærkre for å forhindre spredning. Sykdommen krevde liv, og nyhetene om denne smittsomme sykdommen spredde seg til andre verdensdeler. På slutten av januar 2004 prøvde doktor Trĩnh Quĩn Huĩn, direktør i departement for sanitære tjenester, å berolige tilstanden ved å si at det har vært 50 influensatilfeller der bare åtte av dem var fugleinfluensa (BBC Vietnam 2004a). Videre sa han at helsemyndighetene jobbet på spreng for  hindre spredning av H5n1-viruset, og at de brukte de samme rutinene som forebyggingen av SARS-krisen (BBC Vietnam 2004a). Samtidig bekreftet han at regjeringen slakter alle de infiserte kyllingene selv om det forårsaker økonomiske tap for fjrfevirksomheter (BBC

Vietnam 2004a). Her reduserer Quấn Huá́n den negative oppfattelsen ved å sette hendelsen i en mer gunstig kontekst (Benoit 1997), samtidig som han bekrefter at det foregår det Benoit (1997) kaller for korrigerende handlinger. Jeg mener at Lewis sin teori kan beskrive hvorfor Quấn Huá́n kommenterte slik han gjorde i media. Siden den vietnamesiske kulturen er en reaktivkultur (Lewis 2006), tolker jeg ut fra teorien at helsemyndigheten reflekterte over deres posisjon i samfunnet og fant ut at de bør berolige befolkningen ved å ha korrigerende handlinger, samtidig som de setter den i en mer gunstig kontekst.

Utbruddet av den dødelige fugleinfluenzaen ble plukket opp av norske medier. Stavanger Aftenblad skrev at Folkehelseinstituttet i Norge følger krisen nøye, og at influensavirus som smittes fra dyr til mennesker er farlig fordi ”verdens befolkning har ingen eller svært liten motstandskraft mot” (Lode 2004). Her drev folkehelseinstituttet en form for korrigerende handling fordi de følger krisen i Sørøst-Asia nøye for å forberede en mulig krise i Norge. Det kan se ut som Lewis teori trår i kraft her også, ved at Norge med den lineæraktive-kulturen (Lewis 2006) planla hvordan helsemyndighetene skulle løse en eventuell fugleinfluensakrise i Norge. Disse tilfellene viser at helsemyndighetene i begge nasjoner driver med det Benoit (1997) kaller for korrigerende handlinger og dermed samme responsstrategi. Jeg mener at forskjellen ligger i kommunikasjonen i disse casene, der myndighetene i Vietnam prøvde å berolige befolkningen, noe myndigheten i Norge også gjør, men likevel sier at viruset er farlig. Det må også tas i betraktning at det var større utbrudd i Vietnam enn i Norge, og derfor prøvde myndigheten i Vietnam å berolige befolkningen i større grad.

Vietnams assisterende helseminister, Trầ́n Chí Liếm, sier til BBC Vietnam at forebygging fugleinfluenza er et felles ansvar i regionen, og at Vietnam skal gjøre sitt for å forhindre videre spredning (BBC Vietnam 2004b). Samtidig sier den assisterende helseministeren at det vil iverksettes kontroll på transport av fjærfe i landet, og at folk som bevisst selger syk fjærfe vil bøtelegges (BBC Vietnam 2004b). Ifølge figur 2.2, så er Vietnam kollektivistisk og dette er noe jeg mener vises i Trầ́n Chí Liếms kommentar om at det er felles ansvar å håndtere fugleinfluensaviruset. Det brukes Benoits (1997) korrigerende handlinger for å forhindre spredning av viruset, samtidig tolker jeg at dette viser til usikkerhetsunnvikelse ved at helsemyndigheten i Vietnam tyr til regler for å unngå usikre situasjoner. Preben Aavitsland,

avdelingsdirektør hos Folkehelseinstituttet, hadde en annen tilnærming og oppfordret folk å ikke avlyse planlagte ferier til destinasjonene med utbrudd av fugleinfluensa. Han bekrefter at norske helsemyndigheter er en viss grad beredt på å ta imot eventuelle smittede, men påpeker også at sykdommen har vist seg for å være vanskelig å behandle (Figenschou 2004). Det som er interessant her er at Norge, som scorer høyere enn Vietnam på usikkerhetsunnvikelse i figur 2.2 ikke unngår denne usikre situasjonen, men oppfordret nordmenn å reise de planlagte reisene deres, og dermed kom Hofstedes usikkerhetsunnvikelsesteori til kort. Grunnen til at teorien ikke samstemte med tilfellet kan kanskje være svakhetene med metoden hans som jeg nevnte i kapittel 2. Eksempel på en svakhet som kan ha en betydning for at teorien ikke samstemte med nevnt tilfelle er overgeneralisering, fordi teorien antar at medlemmene i en nasjon er homogene og ensartet. En annen ting jeg vil påpeke er at jeg mener Tràn Chí Liêms kommentar viste til et kollektivistisk ansvar i regionen, mens Preben Aavitslands kommentar var mer individualistisk fordi å oppfordre folk til å reise til et sted med fugleinfluensautbrudd kan risikere at de tar det med seg viruset hjem, og dermed risikere et utbrudd. Kommentarene samstemte med Halls teori (1976; 1990; Jandt 2010) om at Vietnam er høykontekstkultur og Norge er lavkontekstkultur.

Mot slutten av mars 2004 uttalte helsemyndighetene i Vietnam at epidemien var under kontroll, og tillot salg av fjærfe i Ho Chi Minh og Hanoi igjen (BBC Vietnam 2004c; 2004d). Etter denne uttalelsen døde en tolvåring av symptomer som lignet på fugleinfluensa (BBC Vietnam 2004c; 2004d), noe professor Phạm Ngọc Đính fra Vietnams institutt for hygiene og epidemiologi prøvde å berolige befolkningen ved å si at epidemien ser ut til å være stabil og er snart over (BBC Vietnam 2004c; 2004d). Denne situasjonen illustrerer Hofstedes teori om usikkerhetsunnvikelse ved at Vietnam, som scorer lavere enn Norge på dette, tillot salg av fjærfe selv om det er en epidemi i landet. Å tillate salg av fjærfe i Ho Chi Minh og Hanoi igjen var noe verdens helseorganisasjon (WHO) advarte Vietnam mot å gjøre, samtidig som WHO anbefalte landet å ha nødvendige forholdsregler (BBC Vietnam 2004c; 2004d). Mens Vietnam tillot salg av fjærfe igjen i de to nevnte byene, innførte Norge importforbud av fjærkre og egg fra epidemiområdene (Nordeng 2004). Forklaring på at Norge tar forholdsregler ved å ha importforbud av fjærkre og egg, kan være at Norge scorer høyere enn Vietnam på usikkerhetsunnvikelse. Hofstedes teori og undersøkelse

(2001) hevder at Norge vil i de fleste tilfellene unngå usikre situasjoner ved å følge regler og normer enn det Vietnam gjør, noe som er tilfelle her. Det må nevnes at tilfellene her er ulikt for Norge og Vietnam. I motsetning til Norge var Vietnam nasjonen som var hardest rammet (BBC Vietnam 2004c), hvor de foretok slaktning av fjærkre og hadde tapt masse penger på det (Lode 2004; Figuié og Fournier 2008), og dermed mener jeg at det kan ha påvirket avgjørelsen med å tillate salg av fjærkre igjen. Derfor mener jeg at det kan ha vært andre ting som kunne ha spilt inn for hvordan nasjonene håndterte og kommuniserte. Alternativ tolkning kan være at redselen for at myndighetene i Vietnam skulle miste ansikt kan ha spilt inn ved at myndighetene tillot salg av fjærkre for å vise at de hadde situasjonen under kontroll. Om dette skulle være årsaken, så samstemmer det med teorien til Hall (1976;1990 Jandt 2010) om at Vietnam er høykontekstland.

Perioden fra 30 juli til 3 august 2004 ble det bekreftet at det var flere dødsfall knyttet til fugleinfluensa (BBC Vietnam 2004e). Den daværende vietnamesiske regjeringen oppfordret den vietnamesiske landbruksdepartementet og helsedepartementet må samarbeide om å hindre spredning av fugleinfluensaen, og at fjærkre må slaktes dersom det må (BBC Vietnam 2004e). Her kan det tolkes at Hofstedes kollektivismedimensjon spiller inn, ved at regjeringen prøver å få to departement til å samarbeide for kollektivt gode. Jeg antar at andre land ville også gjort dette dersom det var epidemiutbrudd.

August 2004 mistenktes det at griser kunne få fugleinfluensa, noe professor Hoàng Thùý Long fra institutt for hygiene og epidemiologi var bekymret for (BBC Vietnam 2004f). Om dette skulle være tilfelle, vil risikoen for utbrudd hos menneske bli større sa professoren til Vnexpress (siteret i BBC Vietnam 2004f). Videre sa professoren at instituttet har samlet inn prøver for å undersøke det nærmere, og rådet folk til å holde unna kjøtt på grunn av influensaviruset (BBC Vietnam 2004f), noe som viser korrigerende handling som strategi. Et par måneder etter ble en kronikk skrevet av professor og leder av influensasenteret, Lars R. Haaheim, publisert i Dagbladet. I kronikken kritiserte Haaheim metoden for å produsere vaksine og dens patenter og lisenser (Haaheim 2004). Han skrev at vaksine mot fugleinfluensa ikke er effektiv nok og om det kommer en bedre vaksine vil det bli en knapp ressurs dersom utbruddet blir større fordi produksjonstiden var for lang (Haaheim 2004). Videre skrev han at vi bør bekymre oss for pandemien, fordi om den rammer ”oss i morgen, er vi ille ute”

(Haaheim 2004). Jeg mener at Hofstedes usikkerhetsunnvikelse kommer til kort i dette tilfellet, fordi Norge med høyere usikkerhetsunnvikelse enn Vietnam søker i større grad faste regler og normer for å unngå usikre situasjoner (Hofstede 2001), noe Haaheim (2004) i hans kronikk kritiserte. Haaheims (2004) kommentarer illustrerer det motsatte av høy usikkerhetsunnvikelse fordi han er imot regler og normer mot usikre situasjoner ved produksjon av en vaksine, mens professoren fra Vietnam anbefaler å unngå kjøtt for sikkerhetsskyld.

Etter et møte den 26 januar 2005 om forebygging av fugleinfluensa, sa doktor Trĩnh Quĩn Huĩn i avisa Thanh Nien at 10 mennesker hadde fått fugleinfluensa og ni av dem døde (Liĩn 2005). Videre sa han til avisa at det ser ut som viruset ikke bare smitter til fjørkre, men også til kaniner (Liĩn 2005). Videre sa han at den nasjonale styringsgruppen og alle sykehusene skal samarbeide for å takle viruset (Liĩn 2005). Jeg mener at dette viser til kollektivismen som stemmer overens med Hofstedes teori om at Vietnam er kollektivistisk land.

Februar 2005 skrev VG at en ekspertgruppe mener at fugleinfluensakrisen ”i sitt verste-fall-scenario anslått at 2,6 millioner nordmenn kan bli smittet – og at halvparten kan dø hvis de ikke får medisin” (Øystå 2005). Norge scorer litt over 40 i korttidsorientering og langtidsorienteringsdimensjonen, og dermed tolker jeg at Norge er mer korttidsorientert fordi nasjonen scorer under 50 og dermed kommer Hofstedes teori til kort. Dette er fordi jeg mener tilfellet viser at den norske ekspertgruppen var langtidsorientert ved å tenke frem i tid og prøver å finne hvordan nasjonen skal løse en mulig krise. I samme artikkel anbefalte Hasle, tidligere overlege i infeksjonsmedisin og innehaver av Reiseklinikken i Oslo, at alle bør hamstre inn Tamiflu som er medisin mot fugleinfluensa og påpekte at han ikke har noen økonomiske relasjoner med de som produserer medisinen (Øystå 2005). En kort stund etter kommentaren fra Hasle skrev kommunelegen i Brønnøy, Tore Dahl, at han har lite til overs for skrekks scenariet som ekspertgruppen hadde laget og at det var anbefalt å hamstre inn Tamiflu (Fagerbakk 2005). Jeg mener at dette illustrerer Edward T. Halls teori om at Norge er et lavkontekstland og Hofstedes maskulinitet og maktdistanse dimensjon fordi i dette tilfellet kritiseres helsemyndighetenes anbefalinger, og at i Norge er likhet i større grad akseptert. Samtidig mener jeg at dette viser til et individualistisk tankegang fordi her diskuteres to motsetninger og det er ikke handling for det kollektivistiske gode, og dermed litt annerledes enn det

Vietnam-casen viste tidligere. Dermed mener jeg at Hofstedes individualist-dimensjon i figur 2.2 stemmer overens i dette tilfellet.

Jeg mener at Vietnam som nasjon viste en kollektivistisk tankegang ved å si at det er et felles ansvar i regionen å løse fugleinfluensakrisen og samtidig ta det økonomiske tapet for masseslaktning av fjærkre, skriver Stavanger Aftenblad at ”Norge skviser fattige land i vaksinekøen” (Dommersnes 2005). Avisa spurte Hanne Nøkleby fra Folkehelseinstituttet om Norge sikrer vaksineprioritering på bekostning av fattige land, og hun svarte at Norge sikrer ”prioritering på bekostning av andre rike land” (Dommersnes 2005). Jeg mener at denne kommentaren kan tyde på individualistisk tankegang, og figur 2.2 viser at Norge er mer individualistisk enn Vietnam, dermed passer Hofstedes individualistisk dimensjon inn. Det er også viktig at ting kan ha skjedd bak kulissene som ikke har kommet frem i media, og det må påpekes at denne oppgaven kun fokuserer på om kultur kan ha en betydning for krisekommunikasjon. Som jeg ser det, så er dette en form for korrigerende handling som responsstrategi, noe Vietnam også hadde ved at de slaktet fjærkre. Det er altså samme responsstrategi, men ulike varianter og retorikk, og en mulig forklaring for dette er at Vietnam hadde et større utbrudd enn Norge og at kultur farger språket vårt som jeg skrev i teoridelen og metodedelen.

I mars 2005 viste helsemyndighetene i Norge noe jeg mener som er en kollektivistisk tankegang fordi en felles nordisk strategi mot fugleinfluensa var satt til vurdering (NTB 2005a). Senere tidspunkt i samme år ble det bekreftet at Norge og EU samarbeider mot fugleinfluensa, og deretter ble det også kunngjort at Norge og Kina utvidet helsesamarbeid på helsesektoren (NTB 2005b; Stavanger Aftenblad 2005). Disse hendelsene mener jeg argumenterer mot Hofstedes teori fordi Norge er en individualistisk nasjon ifølge hans undersøkelse. En mulig forklaring for dette er svakhetene om overgeneralisering med Hofstedes metode som jeg nevnte i teorikapitlet og at det ikke er nøyaktig forklaring for kultur.

I oktober 2005 ble det påvist at fugleinfluensaen hadde kommet til Europa. Myndigheten i Norge var redd for at viruset skulle komme til landet, og vurderte å forby utegående høner og hobbyhønserier (Haakaas 2005; NTB 2005c), som jeg mener er en variant for korrigerende handling i Benoits teori og ligner på hvordan Vietnam håndterte situasjonen.

Den 15 februar 2006 ble det funnet to døde svaner i Tyskland som senere viste seg å ha hatt fugleinfluensa, noe som øker smitterisikoen i Norge (NTB 2006). Stein Ivar Ormsettrø, direktør for helse og hygiene i Mattilsynet, prøvde å berolige situasjonen ved at han sa at den ikke var kritisk og samtidig ramset opp beredskapsplanen (NTB 2006). Videre sa han at det er tett samarbeid mellom folkehelsemyndighetene, og oppfordret folk til ”å melde fra til det lokale Mattilsynet på telefon” om de ”finner unormale mengder død fugl” (Ormsettrø i NTB 2006). Her utfordret Ormsettrøs kommentar mot Hofstedes individualisme dimensjon fordi førstnevntes kommentar viser til den kollektivistiske tankegangen. Norge er som kjent fra teoridelen (figur 2.2) en individualistisk nasjon ifølge Hofstedes (2001) undersøkelse, og en mulig forklaring for at Ormsettrøs kommentar utfordrer teorien er at Hofstedes studie har svakheter som overgeneralisering som jeg nevnte i kapittel to.

21 september 2006 skrev avisa Thanh Nien at det ikke har blitt oppdaget H5N1 på ti måneder (Liên 2006), men helsedepartementet i Vietnam hevdet at sannsynligheten for at fugleinfluensa kommer tilbake i vår eller vinter er svært høy. Samtidig kunngjorde doktor Nguyễn Trần Hiễn at Pasteur instituttene i Vietnam, Kambodsja, Shanghai og Paris, samt forskingslaboratoriet i Laos skal samarbeide i et prosjekt mot fugleinfluensa (Liên 2006). Prosjektet går ut på overvåke og forberede strategier mot viruset (Liên 2006). Dette mener jeg viser til kollektivism-dimensjonen til Hofstede fordi Vietnam samarbeider med andre nasjoner for det kollektivistiske gode, men en annen forklaring for at de inngikk samarbeidsavtalen er fordi viruset berørte oss alle og derfor måtte samarbeide. Den 28 november 2006 sa Nguyễn Trần Hiễn at fra desember vil det samarbeides med Pasteur-instituttet i Hong Kong for å utvikle en ny metode for å behandle mulig utbrudd i fremtiden, og metoden gjør det mulig å diagnostisere raskere og et større antall mennesker (Nam 2006). Samtidig påpektes det at metoden var svært dyr (Nam 2006).

Den fjerde juni 2007 ble enda en pasient diagnostisert med fugleinfluensa (Son 2007). Assisterende helseminister Trịnh Quân Huấn sa til Thanh Nien-avisa at helsedepartementet har bedt alle sykehus og helsesentre å følge nøye med viruset, samt koordinere det slikt at den ikke sprer seg (Son 2007), og dette er en form for korrigerende handling som jeg har vist frem og analysert ved tidligere tilfeller.

4.2.1 Oppsummering: analyse av fugleinfluensa-casene

I likhet med de forrige casene viser fugleinfluensa-casene at det er kommunikasjonen som er forskjellen, mens responsstrategiene er som regel den samme, bare i ulike varianter. Benoits (1997) korrigerende handling ble for eksempel brukt i begge nasjonene, mens ulikheten i kommunikasjon forklarte jeg ved å bruke Lewis (2006), Hofstedes (2001) og Halls (1976) teori.

Helsemyndighetene i Vietnam prøvde å forminske spredning av fugleinfluensaen ved å slakte alle infiserte kyllinger, noe som er korrigerende handling ifølge Benoit (1997). I Norge bekreftet helsemyndigheten at viruset er ganske farlig, og at de følger nøye med på krisen for å planlegge hvordan de skal løse det dersom det skulle komme til landet. Dette er også en form for korrigerende handling, men retorikken i Vietnam var mer beroligende. En forklaring for dette kan være at det var større utbrudd i landet.

Jeg skriver også at Hofstedes kollektivism-dimensjon vises i tilfellet der den assisterende helseministeren i Vietnam påpekte at det var en felles ansvar i regionen å forhindre spredning av viruset. Dette viser den kollektivistiske tankegangen, mens avdelingsdirektøren i Folkehelseinstituttet viser det motsatte. Sistnevnte viser til en litt mer individualistisk tankegang, ifølge min mening, ved å oppfordre folk å reise de planlagte reisene til destinasjonene som har hatt fugleinfluensautbrudd og dermed risikere å bringe viruset til nasjonen. Usikkerhetsunnvikelse-dimensjonen til Hofstede blir utfordret av avdelingsdirektøren da han anbefalte å reise i denne usikre situasjonen. Den kollektivistiske tankegangen vises flere ganger, som for eksempel i januar 2005.

Figur 2.2 viser at Norge scorer høyere enn Vietnam på usikkerhetsunnvikelse, noe som jeg mener illustreres da Norge innførte importforbud av fugl og egg fra områdene med influensautbruddet, mens Vietnam tillot salg av fjærkre igjen i to byer. Norge unngår den usikre situasjonen ved å ha importforbud og Vietnam tillot ikke-forutsette situasjoner å skje.

Det ble flere dødsfall i 2004 etter at myndigheten i Vietnam sa de hadde kontroll over utbruddet. Regjeringen i Vietnam oppfordret helsedepartementet og landbruksdepartementet å samarbeide, samtidig som de sa at det må foregå masseslakt av kylling om det måtte til. Dette mener jeg illustrerer den kollektivistiske

tankegangen, og dermed stemmer det overens med Hofstedes teori, men jeg vil anta at andre nasjoner ville gjort det samme dersom de også hadde farlig influensautbrudd.

En representant fra helsemyndighetene i Vietnam anbefalte å unngå kjøtt da det mistenktes at gris kunne bære på fugleinfluensaviruset og dermed større risiko for å smitte mennesker. I Norge så kritiserte en fagmann reglene for produksjon og utvikling av vaksiner, og vil ha et mer fleksibelt system. Disse tilfellene viser det motsatte av figur 2.2, som viser at Vietnam scorer mindre på usikkerhetsunnvikelse enn Norge.

Hofstedes teori om korttid- og langtidsorientering blir utfordret i et tilfelle fordi Norge viser langtidsorientering ved å tenke frem i tid og hvordan de skal løse en krise dersom fugleinfluensa skulle komme til Norge. Mens Hofstedes teori blir utfordret, bekreftes Halls teori om at Norge er et lavkontekstkultur fordi en kommunelege kritiserte helsemyndighetene for en rapport de lagde unødvendige skrekksenarioer.

Det bekreftes flere ganger i analysen at Hofstedes individualist-dimensjon kan stemme, som for eksempel da Vietnam bekreftet at de samarbeider med andre institutter for å bekjempe fugleinfluensa. Likevel blir denne dimensjonen utfordret i analysen fordi helsemyndighetene i Norge ville samarbeide med myndighetene i Sverige, Danmark og Finland om beredskapsplaner, noe som peker mot en kollektivistisk tankegang.

Fugleinfluensa-casene illustrerer som nevnt at responsstrategiene ved kriser ofte er den samme, og at det er kommunikasjonen som er forskjellig. Det som er interessant med disse casene er at de i større grad utfordret teoriene til Hofstede (2001) og Hall (1976; 1990) enn det flyselskap-casene gjorde.

Kapittel 5 - Konklusjon

Hvordan kan nasjonalkultur av betydning for krisekommunikasjon beskrives? En nasjon er et forestilt fellesskap hvor menneskene deler samme kultur, geografi, historie, språk, politikk og normer. Disse skiller en nasjon fra en annen, samtidig som den farger menneskene som er en del av det forestilte fellesskap. Jeg mener at nasjonalkulturs betydning for krisekommunikasjon kan beskrives gjennom teori, hvor gjennomgangen av teoriene til Anderson, Hofstede, Hall og Lewis beskriver og viser at Norge og Vietnam er to forskjellige nasjonalkulturer med forskjellige kommunikasjonsformer. Beskrivelsene baserer seg på undersøkelser, men bør likevel brukes kritisk fordi det er svakheter som følger med forskningene. Norges nasjonalkultur kan ifølge Hofstede beskrives som feministisk og individualistisk kultur, hvor makt hierarki er i mindre grad akseptert enn den vietnamesiske. I forhold til den vietnamesiske nasjonalkulturen er Norge korttidsorientert. Vietnams nasjonalkultur aksepterer i større grad enn Norge makt hierarki og er mer maskulint. Dessuten kan den vietnamesiske nasjonalkulturen beskrives som kollektivistisk. Hall og Lewis teori beskriver også nasjonalkulturene. Norge beskrives som et lavkontekstland av førstnevnte, mens Lewis hevder at Norge er i større grad lineær-aktiv enn Vietnam. Ifølge Halls teori er Vietnam en høykontekstnasjon, og Lewis hevder at nasjonen er i høyere grad reaktiv-kultur enn Norge. Disse beskrivelsene om nasjonalkulturene, omgivelsene, farger menneskene som er en del av nasjonene Vietnam og Norge, og samtidig påvirker hvordan det kommuniseres.

Kulturfiltermodellen illustrerer at kultur påvirker hvordan vi kommuniserer, og dette vises også i analysen. Analysen besvarer også den andre underproblemstillingen:

Hvordan kommuniserte institusjonene i Norge og Vietnam i krisesituasjoner?

Analyse av casene viser at det er forskjeller i hvordan institusjonene kommuniserte i krisesituasjoner, men responsstrategiene var som regel den samme. Selv om Norwegian og Vietnam Airlines brukte for det meste samme responsstrategi, var variantene ulik hverandre. Et eksempel fra analysen på at bedriftene responderte likt var da bedriftene tilbød gratis hotell, mat og drikke til passasjerer som måtte vente lenge. Analysen viser at det er kommunikasjonen, retorikken, som var annerledes. Et eksempel på dette kan være at Norwegian skyldte direkte på Boeing for forsinkelsene, mens Vietnam Airlines tok på seg skylden og samtidig skyldte indirekte på et fly fra kina uten ved å nevne firmanavn. Et annet eksempel på at bedriftene hadde ulik

retorikk var da Norwegian beklaget for problemene, mens Vietnam Airlines i 2005 ikke nevnte en unnskyldning og skyldte på en enorm vekst av passasjerer, selv om sistnevnte selskap hadde en annen tilnærming da de beklaget en hendelse i 2014. Det virker som at det er forskjell i hvem som har interaksjon med media, hvor det som oftest er mellomledere som håndterer media i Vietnam Airlines, mens i Norwegian er det toppledelsen. Fugleinfluensa-casene viser også at responsstrategiene i Norge og Vietnam ligner på hverandre, men retorikken var annerledes. Det som er interessant i disse fugleinfluensa-casene er at de utfordret teoriene til Hofstede og Hall. Eksempel på dette kan være da Norge, som er individualistisk land ifølge teorien til Hofstede, jobbet med ideen om en felles nordisk beredskapsplan med de andre nordiske landene. Dette viser kollektivistisk tankegang, altså det motsatte av Hofstedes undersøkelse og utfordrer hans teori. Dermed viser det seg at i visse tilfeller kan teoriene som beskriver nasjonene komme til kort, som går over til den siste underproblemstillingen: ***Hvordan stemmer dette med beskrivelsene av disse nasjonalkulturene?*** I de fleste tilfeller samstemte beskrivelsene av Vietnam og Norge med hvordan helsemyndighetene og bedriftene derfra kommuniserte som de gjorde. Teori fra Hofstede, Lewis, samt Edward T. Halls lavkontekst og høykontekstkulturer kunne brukes i analysen selv om det i visse tilfeller kom til kort som i eksempelet over med at norske myndigheter viste en form for kollektivistisk tankegang for å kjempe mot fugleinfluensa. Et annet tilfellet som ikke samstemte med beskrivelsen var da Vietnam Airlines i 2014 beklaget, noe de ikke gjorde i 2005. Og som skrevet tidligere, viser det seg at det i de fleste tilfellene samstemte med beskrivelsene.

Oppsummert kan underproblemstillingene svare på oppgavens hovedproblemstilling:

Hvilken betydning har nasjonalkultur for forskjeller i krisekommunikasjon?

Casene viser at institusjonene tar i bruk lignende responsstrategier, men bare i forskjellige varianter. Forskjellen ligger i kommunikasjonen, eller nærmere bestemt i retorikken. Min tolkning og analyse av empirien tilsier at nasjonalkultur har en betydning for forskjeller i krisekommunikasjon fordi måten institusjonene kommuniserte på samstemte med teoriene og beskrivelsene, selv om de noen ganger kom til kort. Det må likevel påpekes at oppgaven kun fokuserte på nasjonalkultur og derfor kan andre mekanismer ha spilt inn for hvordan bedriftene kommuniserte. Samtidig må det også fortelles at krisenes omfang ikke var 100 prosent like, og dermed påvirke hvordan det ble håndtert og kommunisert. Opp i alt dette, vil jeg

konkludere med at casene demonstrerer at nasjonalkultur har en viss påvirkning for hvordan det kommuniseres ved krisekommunikasjon.

Kapittel 6 – Refleksjon og begrensninger

Denne oppgaven omhandler kultur som kan være et stort og bredt tema, men jeg har avgrenset det ved å se på nasjonalkulturer. Som skrevet under kapittelet om kritikk av Hofstedes teorier så er nasjoner mangfoldig og rik på kultur. Det er altså ikke ensartet, og dermed antar jeg at medlemmene i en nasjon er homogene. Dette mener jeg er en begrensning for oppgaven fordi jeg skjærer alle under en kam og overgeneraliserer. Selv om det er overgeneralisering, gir det oppgaven muligheten til å gi et bilde over hvordan nasjonene Norge og Vietnam kommuniserer, og dermed svare på oppgavens problemstilling.

Metoden i denne oppgaven bidrar også til overgeneralisering fordi det er manglende representativitet som jeg skrev om i metodedelen. Dessuten er det skjevhet i utvalget fordi jeg velger hvilke kommentarer som tas analyseres i oppgaven. Casestudien gir meg også frihet til å tolke, noe som kan være både positivt og negativt. I denne oppgaven mener jeg det kan være positivt fordi kultur er mangfoldig, og dermed gi friheten til å tolke som er positivt fordi jeg kan gå i dybden og det er ingen konkrete svar. Det må påpekes at oppgaven er basert på mine tolkninger, og at alternative forklaringer kan forekomme.

En annen begrensning er at jeg selv har oversatt de vietnamesiske kildene. Siden jeg ikke behersker språket hundre prosent kan dette bidra til begrensninger og feiltolkninger, men for å forsikre at jeg har forstått de vietnamesiske kommentarene riktig har jeg spurt mine vietnamesiske foreldre. Jeg vil også påpeke at det kan være en fordel at jeg bærer på både de vietnamesiske og norske kulturelle kodene, men likevel en ulempe og begrensning dersom jeg er etnosentrisk. Oppgaven antar at språk illustrerer kultur, noe som kan være begrensning fordi det gir en ensidig illustrasjon som jeg nevnte i metodedelen. Tross begrensningene mener jeg at oppgaven har gitt et bilde over likhet og forskjell i krisekommunikasjon mellom to interessante nasjonalkulturer.

Til slutt vil jeg påpeke at teoriene som er brukt i denne oppgaven er skrevet av mennesker fra den vestlige verdenen, så vestlig tankegang kan ha farget denne oppgaven mer enn den østlige. Sett bort fra begrensningene, så mener jeg at oppgaven svarer på problemstillingen.

Referanseliste

- Alvesson, Mats og Kaja Sköldbberg. 2009. *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*. 2 utgave, Kindle versjon. London: SAGE Publications.
- Andersen, Svein S. 1990. "Komparative casestudier og generalisering: Strategier for modellering og utvelgning." *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 31: 367-378.
- Andersen, Øystein. 2013. "Men i dag skal Dreamliner'en i luften igjen". *Dagbladet.no*. 09.09.2013. Lesedato 24.04.2014:
http://www.dagbladet.no/2013/09/09/nyheter/utenriks/reise/dreamliner/norwegian_and_dreamliner/29159716/
- Anderson, Benedict. 1996. *Forestilte fellesskap. Refleksjoner omkring nasjonalismens opprinnelse og spredning*. Norsk utgave. Oslo: Spartacus Forlag AS.
- BBC Vietnamese. 2004a. "Việt Nam chống chọi với dịch cúm gà". 27.01.2004. Lesedato 16.06.2014:
http://www.bbc.co.uk/vietnamese/regionalnews/story/2004/01/040127_vietnewstats.shtml
- . 2004b. "Hội nghị 10 nước về cúm gà ở Bangkok". 28.01.2004. Lesedato 23.06.2014:
http://www.bbc.co.uk/vietnamese/regionalnews/story/2004/01/040128_vietdeathtoll.shtml
- . 2004c. "Việt Nam thêm tử vong vì cúm gà". 22.03.2004. Lesedato 23.06.2014:
http://www.bbc.co.uk/vietnamese/regionalnews/story/2004/03/040322_chickenflu.shtml
- . 2004d. "Việt Nam hết cúm gà". 30.03.2004. Lesedato 23.06.2014:
http://www.bbc.co.uk/vietnamese/regionalnews/story/2004/03/040330_birdflu.shtml
- . 2004e. "Ba ca chết vì cúm gà". 13.08.2004. Lesedato 24.06.2014:
http://www.bbc.co.uk/vietnamese/regionalnews/story/2004/08/040812_birdflu.shtml
- . 2004f. "Lo ngại cúm gia cầm chuyển sang lợn". 22.08.2004. Lesedato 25.06.2014:
http://www.bbc.co.uk/vietnamese/regionalnews/story/2004/08/040822_chinavirrus.shtml
- Benoit, William L. 1997. "Image Repair Discourse and Crisis Communication". *Public Relations Review*, 23(2): 177-186. CK Biblioteket (S0363811197900230).
- Bergsagel, Ingvald. 2013. "Norwegians håndtering har vært helt håpløs". *Bergens Tidende*. 18.09.2013. Lesedato 25.04.2014: http://reise.bt.no/reise/-Norwegians-handtering-har-var-t-helt-haplos-51598.html#.U9-P3P1_s54
- Brett, Jeanne, Kristin Behfar og Jeffrey Sanchez-Burks. "How to Argue Across Cultures". *Harvard Business Reviews Blog*, 4. desember 2013. Lesedato 9. januar 2014:
<http://blogs.hbr.org/2013/12/how-to-argue-across-cultures/>

- Castells, Manuel. 2004. *The Power of Identity*. 2 utg. Wiley-Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, Timothy W. og Sherry J. Holladay. 2012. *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell Publishing Ltd
- Coombs, Timothy W. 2012a. "Parameters for Crisis Communication". I Coombs og Holladay (red.) *The Handbook of Crisis Communication*, s. 17-53. Malden, Massachusetts: Wiley- Blackwell Publishing Ltd.
- . 2012b. *Ongoing crisis communication : Planning, managing, and responding*. 3 utg. Los Angeles: SAGE publications.
- . 2010. "Why a concern for apologia and crisis communication?". *Corporate Communications: An International Journal*. Oktober 2010, Vol. 15(4): 337-349. Business Source Complete (55151436)
- Dagens Næringsliv*. 2013. "Norwegian setter også sin andre Dreamliner på bakken". 10.10.2013. Lesedato 27.04.2014: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2013/10/10/norwegian-setter-ogsa-sin-andre-dreamliner-pa-bakken>
- Dahl, Øyvind. 2013. *Møter mellom mennesker – Innføring i interkulturell kommunikasjon*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Dommersnes, Tor Dagfinn. 2005. "Norge skviser fattige land i vaksinekøen". *Stavanger Aftenblad*. 14.02. Retriever.
- Dung, Q. Chi-H. 2014. "Vietnam Airlines đối xử với hành khách như "xe dù". 15 februar 2014. Lesedato 27 april 2014: <http://nld.com.vn/kinh-te/vietnam-airlines-doi-xu-voi-hanh-khach-nhu-xe-du-20140215110948327.htm>
- Eriksen, Thomas Hylland. 2010. *Små steder – store spørsmål. Innføring i sosialantropologi*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fagerbakk, Lise. 2005. "Lev som normalt. Har ikke hamstret". *Brønnsøysunds Avis*. 12.02. Lesedato 27.04.2014. Retriever.
- Fatima Oliveira, Maria de. 2013. "Multicultural Environments and Their Challenges to Crisis Communication". *Journal of Business Communication*. Juli 2013, Vol. 50(3): 253-277. Business Source Complete (87999975).
- Fearn-Banks, Kathleen. 2011. *Crisis Communications. A Casebook Approach*. 4 utg. New York: Routledge.
- Figenschou, Tine Ustad. 2004. "Fugleinfluenza skremmer ikke Harald og Maria – Vi reiser!". *Dagbladet*. 27.01.2004. Lesedato 24.04.2014. Retriever.
- Figuié, M og T. Fournier. 2008. "Avian Influenza in Vietnam: Chicken-Hearted Consumers?". *Risk Analysis: An International Journal*. April 2008, Vol 28(2): 441 – 451. Business Source Complete (31683019).

- Fombrun, Charles J og Cees B.M. van Riel. 2004. *Fame & Fortune - How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J. : FT Prentice Hall.
- Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Frandsen, Finn og Winni Johansen. 2010. "Crisis Communication, Complexity and the Cartoon Affair: A Case Study". I Coombs og Holladay (red.) *The Handbook of Crisis Communication*, s. 425-448. Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell Publishing Ltd.
- George, A.L. og Andrew Bennett. 2005. "Case studies and theory development in the social sciences." *Case studies and theory development in the social sciences*, 3-36. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Giddens, Anthony. 1971. *Capitalism & Modern Social Theory – An analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gilje, Nils og Harald Grimen. 1993. *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger – Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haaheim, Lars R. 2004. "Bør vi bekymre oss?". *Dagbladet*. 12.10. Lesedato: 27.04.2014. Retriever.
- Haakaas, Einar. 2005. "Vil jage frittgående høns inn". *Aftenposten*. 14.10. Lesedato: 21.07.2014. Retriever
- Hall, Edward T. 1976. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- . 1990. *Hidden Differences – Doing Business with the Japanese*. New York: Anchor Books.
- Hattrem, Hanne. 2013. "Omdømme-styrt for Norwegian etter forsinkelsene". *vg.no*. 26.09.2013. Lesedato 27.04.2014: <http://www.vg.no/forbruker/reise/reiselivsnyheter/omdoemme-styrt-for-norwegian-etter-forsinkelsene/a/10151809/>
- Haugen, Eivind. 2013. "Dreamliner-fly kraftig forsinket etter tekniske problemer". *vg.no*. 07.09.2013. Lesedato: 24.04.2014: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/dreamliner-fly-kraftig-forsinket-etter-tekniske-problemer/a/10151363/>
- Hirst, Paul, Grahame Thompson og Simon Bromley. 2009. *Globalization in question*. 3.utg. UK: Polity Press.
- Hitching, Tonje Raddum, Anne Birgitta Nilsen og Aslaug Veum. 2011. *Diskursanalyse i praksis – Metode og analyse*. 1 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.


- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations*. 2 utg. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Hoyer, Wayne D. og Deborah J. MacInnis. 2010. *Consumer behavior*. 5. utg. Boston: South-Western Cengage Learning.
- Jandt, Fred E. 2010. *An Introduction to Intercultural Communication – Identities in a Global Community*. 6 utg. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Kaspersen, Line. 2013. "Han kan lett bli stemplet som en medgangsleder". *dn.no*. 24.09.2013. Lesedato: 25.04.2014:
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2013/09/24/-han-kan-lett-bli-stemplet-som-en-medgangsleder>
- Kim, Donghoon, Yigang Pan og Heung Soo Park. 1998. "High- Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean and American Cultures". *Psychology & Marketing*. September 1998, Vol. 15(6), s. 507-521. Business Source Complete (11647917)
- Klausen, Arne Martin. 1992. *Kultur, mønster og kaos*. Oslo: Ad Notam Gyldendal A/S.
- Larsen, Marius Helge og Trond Lydersen. 2013. "Kjos om Dreamliner: – Det er for dårlig". *nrk.no*. 25.09.2013. Lesedato 20.03.2014:
<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.11262981>
- Lewis, Richard D. 2006. *When Cultures Collide : Leading Across Cultures: a Major New Edition of the Global Guide*. 3 utg. (eBook). Boston : Nicholas Brealey International. eBook Collection (EBSCOhost) (160054).
- Liên, Châu. 2005. "Chưa có hiện tượng biến chủng vi-rút H5N1 tại Việt Nam". *Thanh Nien*. 26.01. Lesedato 27.04.2014:
<http://www.thanhvien.com.vn/news1/pages/200504/84875.aspx>
- . 2006. "10 tháng không phát hiện bệnh nhân cúm H5N1". *Thanh Nien*. 21.06. Lesedato 21.07.2014:
<http://www.thanhvien.com.vn/news1/pages/200638/163157.aspx>
- Lie, Einar. 2012. *Norsk økonomisk politikk etter 1905*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lode, Asgeir. 2004. "Farlig fugleinfluenza spres til mennesker." *Stavanger Aftenblad*. 15 januar. Lesedato 24.04.2014. Retriever.
- Luong, Hiền. 2014. "Trễ giờ bay, Vietnam Airlines bồi thường cho khách". *Thanh Nien (avis)*. 06 februar 2014. Lesedato 27 april 2014:
<http://www.thanhvien.com.vn/pages/20140206/tre-gio-bay-vietnam-airlines-boi-thuong-cho-khach.aspx>
- McSweeney, Brendan. 2002. "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis". *Human Relations*. Januar 2002. Vol. 55 (1), s 89-118. Sage Journals:
<http://hum.sagepub.com/content/55/1/89.full.pdf+html>

- Mikalsen, Knut-Erik. 2013a. "Kundebehandlingen hos Norwegian står til stryk". *aftenposten.no*. 23.09.2013. Lesedato 25.04.2014:
<http://www.aftenposten.no/okonomi/--Kundebehandlingen-hos-Norwegian-star-til-stryk-7318503.html>
- . 2013b. "To Norwegian-fly sto på bakken i USA med tekniske problemer". *aftenposten.no*. 23.12.2013. Lesedato 27.04.2013:
http://www.aftenposten.no/okonomi/ATo-Norwegian-fly-sto-pa-bakken-i-USA-med-tekniske-problemer-7415678.html#.U9-b4_1_s54
- Moen, Marie Kingsrød. 2014. "Opprørte etter rekord-forsinkelsen: Her ble Norwegian-passasjerene plassert". 25.06. Lesedato 25.06.2014:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/her-ble-norwegian-passasjerene-plassert/a/23238339/>
- Nam, Son. 2006. "Virus H5N1 đang bị không chế". *Thanh Nien*. 28.11. Lesedato 21.07.2014: <http://www.thanhnien.com.vn/news1/pages/200648/172024.aspx>
- Nettavisen.no*. 2014. "Norwegian-fly minst 40 timer forsinket". 23.06. Lesedato: 23.06.2014. <http://www.nettavisen.no/na24/norwegian-fly-minst-40-timer-forsinket/8458512.html>
- Norberg-Schulz Hagen, Sverre. 2013. "Har ikke fått så mye som en flaske vann". *vg.no*. 08.09.2013. Lesedato 24.04.2014:
<http://www.vg.no/forbruker/reise/reiseliv/har-ikke-faatt-saa-mye-som-en-flaske-vann/a/10151401/>
- Nordeng, Torill. 2004. "Krisemøte om fugleinfluensa". *Aftenposten Morgen*. 28.01.2004. Lesedato 23.06.2014. Retriever.
- Norwegian. 2014a. Dette er Norwegian. Lesedato 14.05.2014:
<http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/dette-er-norwegian/>
- . Norwegians historie. 2014b. Lesedato 14.05.2014:
http://www.norwegian.no/Global/norway/omnorwegian/dokumenter/Our%20History/Norwegians_historie_NO_FEB_14.pdf
- NTB. 2005a. "Vurderer felles nordisk strategi mot fugleinfluensa". 09.03. Lesedato: 27.04.2014. Retriever.
- . 2005b. "EU og Norge sammen mot fugleinfluensa". 08.04. Lesedato: 27.04.2014. Retriever.
- . 2005c. "Folkehelse gir råd om fugleinfluensa". 14.10. Lesedato: 21.04. 2014. Retriever.
- . 2006. "Mattilsynet: - Ingen grunn til bekymring". 15.02. Lesedato 21.07.2014. Retriever.
- Orr, Linda M. og William J. Hauser. "A re-inquiry of Hofstede's cultural dimensions: A call for 21st century cross-cultural research". *Marketing Management Journal*. Høst 2008, Vol. 18 (2): 1-19. Business Source Complete (36403581).

- Pomeranz, Kenneth og Steven C. Topik. 2012. *The world that trade created: Society, culture, and the world economy, 1400 to the present*. 3. utg. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Risdal, Jon. 2011. *Unnskyld! Legge seg flat eller stå oppreist*. E-bok versjon. Oslo: Cappelen Damm
- Ritchie, Jane og Jane Lewis. 2003. *Qualitative Research Practice – A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications.
- Ritzer, George. 2008. *The McDonaldization of society 5*. 5 utg. Los Angeles, California : Pine Forge Press
- Schwartz, Herman M. 2009a. *States versus markets: The emergence of a global economy*. 3. utg. Basingstoke: Macmillan.
- . 2009b. *Subprime Nation: American Power, Global Capital and the Housing Bubble*. Ithaca: Cornell University Press.
- Sha, Bey-Ling. 2006. "Cultural identity in the segmentation of publics: An emerging theory of intercultural public relations". *Journal of Public Relations Research*. Januar 2006, Vol. 18 (1): 45-65. Business Source Complete (19107658).
- Sjøberg, Jeanette. "Hva skal vi med alle mastergradene?". *Aftenposten*. 07. april 2014. Lesedato 09. april 2014: http://www.aftenposten.no/jobb/Hva-skal-vi-med-alle-mastergradene-7526469.html#.U7AQevl_tNw
- Sriramesh, Krishnamurthy og Dejan Vercic. 2009. *The Global Public Relations Handbook*. 2.utg. New York: Routledge.
- Stavanger Aftenblad. 2005. *Utvider helsesamarbeidet*. 20.04. Lesedato: 27.04.2014. Retriever.
- Store Norske Leksikon. 2014a. Norges historie. Lesedato: 25. mars 2014. http://snl.no/Norges_historie
- . Vietnams historie. 2014b. Lesedato: 25. mars 2014. http://snl.no/Vietnams_historie
- . Vietnamesisk. 2014c. Lesedato: 25. mars 2014. <http://snl.no/vietnamesisk>
- . Konfusianisme. 2014d. Lesedato: 25. mars 2014. <http://snl.no/konfusianisme>
- Son, N. 2007. "Thêm hai bệnh nhân nghi nhiễm cúm H5N1". *Thanh Nien*. 05.06. Lesedato 22.07.2014: <http://www.thanhnien.com.vn/news1/pages/200723/195595.aspx>
- Tangen, Karl Fredrik. 2006. "Forbrukeren er sosial". I Nyeng og Wennes (red). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Side 188-218. Oslo: Cappelen Akademisk.

- Taras, Vas, Julie Rowney og Piers Steel. "Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture". *Journal of International Management*. Desember 2009, Vol. 15(4), s. 357-373. Business Source Complete (45071696).
- Thagaard, Tove. 1998. *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- The Hofstede Center. Norway. Lesedato 21 november 2011a:
<http://geert-hofstede.com/norway.html>
- - -. Vietnam. Lesedato 21 november 2011b:
<http://geert-hofstede.com/vietnam.html>
- Ulven, Henrik. 2007. *Internasjonal skikk og bruk*. 6 utg. Oslo: Findexa Forlag.
- Vietnam Airlines. *Our Background*. Lesedato 10 mai 2014:
http://www.vietnamairlines.com/wps/portal/en/site/about_us/our_background#anchor2
- Williamson, Dermot. 2002. "Forward from a critique of Hofstede's model of national culture". *Human Relations*. November 2002, Vol. 55 (11). Business Source Complete (8662838).
- Xuan, Toan. 2005. Vietnam Airlines apologizes for flight delays. *Thanh Nien*. 05 mai 2005. Lesedato 24 april 2014:
<http://www.thanhniennews.com/2005/pages/2005552226350.aspx>
- Yin, Robert. 2014. *Case Study Research – Design and Methods*. 5 utg. Los Angeles, California: SAGE Publications.
- Øystå, Alexander. 2005. "Lege ber nordmenn hamstre medisiner – Frykter dødelig fuglevirus". *VG*. 03 februar. Lesedato 05 mai 2014. Retriever.

Vedlegg 1

 **Vietnam Airlines**
Tel: (84) (511) 3655.089/3828.346. Fax: (84) (511)3650.102. Site: DADADVN/DADOOVN

Đà Nẵng, ngày 14 thán 02 năm 2014

(V/v Thiếu chỗ trên chuyến bay VN1315 từ Đà Nẵng đi TP HCM ngày 14/02/2014)

Kính thưa quý khách!

Vietnam Airlines thành thật xin lỗi cùng quý khách vì đã không thể sắp xếp chỗ cho quý khách đi đúng chuyến bay VN1315 từ Đà Nẵng đi TP Hồ Chí Minh ngày 14 tháng 02 năm 2014. Chúng tôi xác nhận rằng quý khách đã mua vé, đặt chỗ và có mặt tại quầy thủ tục đúng giờ qui định nhưng không được xếp chỗ trên máy bay.

Phiên toái này là do Vietnam Airlines áp dụng chính sách bán quá chỗ (Overbooking) nhằm thích ứng với tình trạng các chuyến bay luôn có một tỷ lệ hành khách đã mua vé và đặt chỗ nhưng không đi (khách bỏ chỗ vào giờ chót). Đôi khi có chuyến bay tất cả các hành khách đều có mặt, như chuyến bay của quý khách ngày hôm nay, gây nên tình trạng chuyến bay bị thiếu chỗ.

Vietnam Airlines sẽ sắp xếp cho quý khách đi trên chuyến bay VN1317 từ Đà Nẵng đi thành phố Hồ Chí Minh lúc 14h20 ngày 14/02/2014.


Một lần nữa chúng tôi thành thật cáo lỗi và xin gửi đến quý khách khoản bồi thường thiện chí bằng :


- Tiền mặt trị giá là : 300.000 VND

Xin chân thành cảm ơn sự chia sẻ và thông cảm của quý khách.

Trân trọng,

Đại diện Vietnam Airlines tại Đà Nẵng


Trần Thị Thu Hằng

 Vietnam Airlines
DÀ NẴNG OPERATION
CONTROL CENTER