

985431
202544
202463

#ThePerfectStorm

**HVORDAN SOSIALE MEDIER ENDRER
RAMMEBETINGELSENE FOR
KRISEHÅNDTERING**

**Bacheloroppgave
BCR3101**

VÅR 2016



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

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på våre tre år ved Høyskolen Kristiania. Vi har hele tiden vært heldige med inspirerende forelesere og spennende fag, slik at det nesten ble overveldende å velge tema for oppgaven. At vi til slutt landet på et fagfelt som har engasjert og motivert oss underveis i prosessen, skyldes nok nettopp det at vi har blitt genuint opptatt av kommunikasjonsfaget. I tillegg vil vi påpeke at vår gruppe har kontinuerlig jobbet sammen i alle tre år, og derfor er det ekstra spesielt å levere vår siste akademiske oppgave. Vi innser hvor heldige vi har vært, og er takknemlige for hverandres støtte - ikke bare i bachelorprosessen, men generelt i vår studietid på Høyskolen Kristiania.

Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder Ketil Raknes. Han har vært en fantastisk støtte underveis i prosessen, og gitt oss en uvurderlig faglig innsikt. Vi ønsker også å takke Nils Marius Apeland for gode innspill i startfasen, særlig med tanke på datainnsamling. Vi er svært takknemlige for all samarbeidsvilje og åpenhet våre informanter har vist oss; Celin Huseby, Kristian Hvilen, Christian Steen og Christoffer Lorang Dahl.

Takk til medstudenter for gode diskusjoner og støtte. Takk til vår korrekturleser, Thuy, som har kvalitetssikret språket i oppgaven.

God lesning!

Beste hilsen,

985431, 202544, 202463.

Sammendrag

Sosiale medier er et dynamisk fenomen som har på kort tid etablert seg innenfor krisehåndtering og krisekommunikasjon. Sosiale medier endrer hvordan bedrifter strategisk må håndtere og respondere krisen de befinner seg i, eller potensielt kan finne seg i. Derfor har begrepet *sosiale medier-krise* oppstått i kriseterminologien. Problematikken med dette nye fenomenen er at det er lite forskning på området da det er relativt nytt, og vi kan se utfordringene virksomheter står overfor når de havner i sosiale medier-kriser. Vi har inntrykk av at dette er fordi de har lite kunnskap om feltet og strever derfor med å definere og håndtere krisen før det kanskje er for sent. Det har vært viktig å kartlegge ulike aspekter av krisebildet for å forstå hvordan man skal implementere sosiale medier i krisestrategier. Siden krisebildet og sosiale medier er så massivt har vi valgt å avgrense oppgaven til å se på et spesifikt case: #detnære-kampanjen av Mondelez International i 2015.

Dette er et case hvor det oppsto problemer under en kampanje som ble utformet i sosiale medier og skapte et mediehysteri, og er derfor relevant for vår problemstilling: *Hvordan endrer sosiale medier rammebetingelsene for krisehåndtering?*

Ut fra vår problemstilling har vi valgt å ta utgangspunkt i en teori av W. Timothy Coombs kalt "Situational Crisis Communication Theory" som er en av de få krisehåndteringsstrategiene vi finner i dag som tar for seg sosiale medier-kriser. Vi ønsker å finne ut om teorien blir eller eventuelt kunne blitt benyttet under caset #detnære-kampanjen, og om dette er noe andre virksomheter kan ta i bruk under lignende omstendigheter.

For å finne frem til svar på dette har vi foretatt kvalitative metoder gjennom dybdeintervjuer med sentrale aktører fra Mondelez og SMFB som hadde hovedansvar for kampanjen og mediehåndteringen under hendelsesforløpet.

Interessante funn i oppgaven er at Mondelez og SMFB i utgangspunktet brukte SCCT, uten å nødvendigvis gjøre det bevisst. Det viser seg også at sosiale medier legger føringer for at bedrifter bør vurdere å overvåke og være tilstede i de ulike

plattformene der interesstene befinner seg. Dessuten har caset tydeliggjort hvordan forskjellige saker påvirker hverandre i sosiale medier-kriser, i tillegg til hvordan nettborgere kan gå kollektivt sammen for å skape en storm. Hvordan aktørene tolker en hendelse påvirker krisehåndtering, og er avgjørende for hvordan saken utvikler seg.

INNHALDSFORTEGNELSE

Kapittel 1 - Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Aktualitet og formål.....	2
1.4 Organisering av oppgaven	3
1.5 Avgrensning og casebeskrivelse.....	4
1.5.1 Avgrensning.....	4
1.5.2 Casebeskrivelse av #detnære	5
Kapittel 2 - Teori.....	11
2.1 Tidligere forskning	12
2.2 Situational Crisis Communication Theory	13
2.3 Definisjon av krisebegrepet	14
2.3.1 Krise.....	14
2.3.2 Krisehåndtering	15
2.3.3 Krisekommunikasjon.....	16
2.3.4 Krisens tre faser	16
2.3.5 Sosiale medier-krise	22
2.3.6 Social Mediated Crisis Communication Model.....	27
Kapittel 3 - Metode.....	28
3.1 Design og strategi	29
3.2 Kvalitativ forskning som metode	29
3.3 Casestudier.....	30
3.3.1 Deskriptivt casestudie.....	30
3.4 Datainnsamlingsmetode.....	31
3.5 Kvalitative intervjuer	31
3.6 Gjennomføring og datainnsamling	32
3.6.1 Informantene.....	34
3.6.2 Dokumentering av intervjuene	35
3.7 Kvalitetssikring.....	38

Kapittel 4 - Analyse	40
4.1 Innledning.....	40
4.2 Enigheter og uenigheter rundt kriseforståelse	41
4.3 #ThePerfectStorm.....	43
4.4 Håndteringen av sosiale og tradisjonelle medier.....	46
4.5 Rammebetingelser og oppsummering	51
Kapittel 5 - Oppsummering.....	59
6.0 Litteraturliste.....	

Vedlegg

Kapittel 1 - Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I løpet av våre tre år på bachelorstudiet PR og samfunnspåvirkning har vi vært innom mange spennende fagområder, deriblant har vi opparbeidet en felles interesse for bedrifters samfunnsansvar, som ble utgangspunktet da vi skulle finne frem til temaet for bacheloroppgaven vår. Som PR-studenter vil medier i stor grad oppta vår hverdag og vi tar oss selv i å stadig, omtrent ubevisst, analysere hvordan ulike aktører opptrer og håndterer de ulike plattformene. Diskusjonen om valg av tema omhandlet hvilke bedrifter som hadde opptrådt synlig i mediene angående samfunnsansvar. En ganske fersk sak som alle tre hadde bemerket seg og var nysgjerrige på var palmeoljesaken til Freia/Mondelez i 2015. Dette var en sak vi ikke klarte å legge fra oss og jo mer vi snakket om hendelsen, jo flere interessante temaer dukket opp. Vi snakket om hvordan en blogger kunne ha sterk innflytelse, hvordan dagens sosiale medier kunne skape nyhetsoverskrifter og hvor fort anerkjente merker kunne miste fotfeste i mediesirkuset. Disse spørsmålene ønsket vi å dypere i og den hendelsen ble dermed bakgrunn for temaene i oppgaven vår. Å kommunisere i ulike situasjoner er noe virksomheter alltid har måttet forholde seg til, men hvordan de best mulig skal svare til kritikk i de ulike medieplattformene som stadig utvikler seg, er et noe nytt og ukjent område. Plutselig har det vokst frem et nytt fenomen i kriseteorier; sosiale medier-kriser, som vi ønsker å undersøke nærmere hvordan håndteres best mulig og generelt kriser i sosiale medier ved å foreta en casestudie av #detnære-kampanjen til Mondelez og palmeoljedebatten.

1.2 Problemstilling

Bacheloroppgaven søker svar på hvordan sosiale medier påvirker krisehåndtering i dagens samfunn og vi har utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan endrer sosiale medier rammebetingelsene for krisehåndtering?

For å underbygge problemstillingen har vi lagt ved følgende forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1: *Hvordan håndterte de saken sosiale medier?*
- Forskningsspørsmål 2: *Hvordan håndterte de det i tradisjonelle medier?*
- Forskningsspørsmål 3: *Hvilken type krise var #detnære-kampanjen?*

Problemstillingen og forskningsspørsmålene våre har til hensikt å gi en nærmere forståelse av hvordan sosiale medier og tradisjonelle medier påvirker krisehåndteringen.

1.3 Aktualitet og formål

“Vi har skapt nettet, og nå skaper nettet oss”

- *Finn Skårderud, psykiater og forfatter*

Vi føler dette sitatet forklarer tematikken i oppgaven vår på en god måte og hvor aktuell den er for vår tid.

Tall fra Statista og Ipsos viser at per dags dato har Facebook over 1.5 milliarder brukere i hele verden, derav 3 millioner befinner seg i Norge. Twitter har 320 millioner brukere i verden, derav ca. 900 000 er i Norge, og Instagram har 400 millioner, derav 1.6 millioner i Norge (Statista; Ipsos). Satt i perspektiv er disse tallene enorme og viser omfanget av hvor mange mennesker i verden som konsumerer og deler informasjon gjennom sosiale medier daglig.

I organisasjonssammenheng, og verdenssammenheng for den saks skyld, har sosiale medier gitt interessenter og organisasjoner en unik mulighet til å dele tanker og meninger hyppig. Dette har igjen ført til mer åpenhet, engasjement og deltagelse enn tidligere (Pang 2013, 309). Med sosiale medier har også blogg-fenomenet oppstått og blitt en egen kanal for informasjon. Forskning viser at grunnen til at blogging har blitt et stort fenomen er fordi folk søker etter sosiale forhold, aksept og noen som deler de samme interessene som en (Austin, Liu og Jin 2012, 190). Med blogg som en etablert informasjonskanal skaper det en aktør organisasjoner ikke kan kontrollere da det er enkeltpersoners egne meninger.

Med tanke på disse nye plattformene kan sosiale medier endre organisasjoners krisebilde fordi det er uforutsigbart, og skalaen på krisen ganges med x antall hyppige delinger, enn når folk kun så det på nyhetene. Samtidig gir sosiale medier organisasjoner mulighet til å være tilstede og svare raskt og komme med ny informasjon fortløpende (Austin, Liu og Yin 2012, 191).

Formålet med oppgaven er å se hvordan sosiale medier endrer krisebildet med utgangspunkt i casestudien vi har valgt å ta for oss. Hensikten med datainnsamlingen er å se om funnene våre samsvarer med teorien vi bruker om hvordan bedrifter bør jobbe strategisk med krisehåndtering. Vi håper ved hjelp av forskningspørsmålene og våre funn at det vil bidra til å belyse et aktuelt og forsåvidt nytt fenomen innenfor organisasjoners krisehåndtering og krisekommunikasjon.

1.4. Organisering av oppgaven

Vi har delt bacheloppgaven i fem kapitler. I det første kapitlet redegjør vi for valg av tema, problemstilling, aktualisering og formål, avgrensninger og beskrivelse av det valgte caset. I kapittel to presenterer vi teorien vi har valgt for å belyse problemstillingen vår, og bruke det som rammeverk for analysedelen. I kapittel tre beskriver vi valg av metode og forskningsdesign som har lagt grunn for oppgaven. Videre i kapittel fire presenterer vi funnene våre gjennom analyse og drøftning, samt knytter det opp mot den valgte teorien og annen forskning. Avslutningsvis, i kapittel fem forsøker vi å besvare vår problemstilling med utgangspunkt i funnene og analysen gjort i kapittel 4. I tillegg vil vi presentere noen ideer til videre utforming av krisestrategier.

Fagterminologien i denne oppgaven består av en del engelske ord og uttrykk. Vi har derfor valgt å oversette noen av uttrykkene vi bruker til norsk, av den enkle grunn at vi mener det gir en bedre leseflyt.

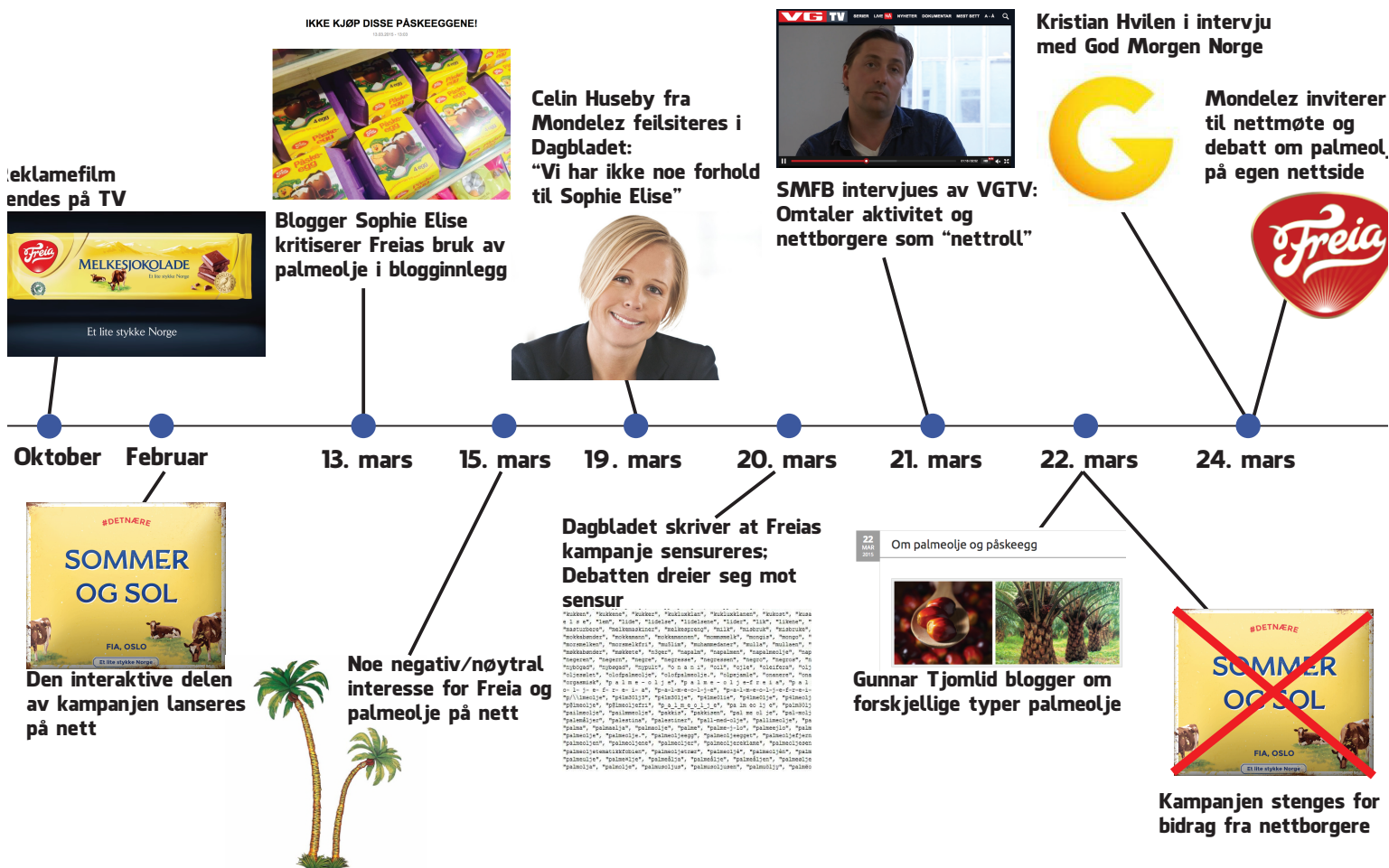
Arbeidet med datainnsamlingen er etter retningslinjer fra Høyskolen Kristiania meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Se vedlegg 1 for godkjennelsesbrev fra NSD. Merk at studentens navn er strøket ut med hensyn til retningslinjer om anonymisering av bacheloroppgave. Vi har også lagt ved informantenes samtykke (se vedlegg 2). Her er det tydelig at ingen av informantene har ønsket å forbli anonyme. Derfor har vi valgt å bruke fulle navn gjennomgående i oppgaven.

1.5 Avgrensning og casebeskrivelse

1.5.1 Avgrensning

Denne bacheloroppgaven er en casestudie, hvor vi skal se på Mondelez' merkevarekampanje for Freia melkesjokolade. Mer spesifikt vil vi se på hvordan de håndterte kampanjen da den etter hvert bar preg av utfordrende hendelser og saker, spesielt fra avsenders synspunkt. Hensikten med det valgte caset er å belyse vår problemstilling. Vi ønsker å verken kritisere eller rose Mondelez eller SMFB som bedrifter, eller Freia som merkevare, men heller å bruke denne saken som eksempel på hvordan sosiale medier endrer rammebetingelsene for krisehåndtering. Vi valgte å intervju kun sentrale personer internt i Mondelez og deres innhyrede reklamebyrå, SMFB, fordi vi mener de har best innsikt i hvordan saken utviklet seg i sosiale og tradisjonelle medier. De sitter dessuten på mye informasjon med tanke på avgjørelser som ble tatt fortløpende under den hendelsen, og eventuelt avgjørelser som ble tatt i forkant av kampanjen som en helhet.

tidslinje – #detnære



1.5.2 Casebeskrivelse av #detnære

Kampanjen

#detnære-kampanjen (heretter #DNK) var en merkevarekampanje som skulle gjøre Freia melkesjokolade mer aktuelt og aktivisere produktet. Under følger en kort innføring i hva Mondelez og SMFB er, siden disse to er de sentrale aktørene i vår casestudie. Denne casebeskrivelsen er basert på gjenfortellinger fra våre informanter, samt noen sekundærkilder.

Freia er en av Norges største merkevarer, kjent for deres sjokolade og husholdningsvarer. Fabrikken på Rodeløkka i Oslo ble etablert i 1892. Identiteten deres bygger på norsk kultur og tradisjon. Freia eies i dag av Mondelez International (tidligere kjent som Kraft Foods), og har kontorer i Oslo (Freia). Mondelez

International er et amerikansk matvarekonsern, og Europas største sjokolade- og kjeksprodusent (Mondelez). Forskjellen er følgende; Freia er merkevaren, mens Mondelez sitter med det administrative ansvaret. Det vil si at informantene våre er ansatt (eller tidligere ansatt) i, eller hyret inn av, Mondelez.

SMFB er reklamebyrået Mondelez samarbeidet med for å skape og gjennomføre #DNK. De tilbyr markedsføringstjenester og kampanjer for organisasjoner gjennom kanaler som reklamefilm, radio, TV, internett, sosiale medier, etc (SMFB). De mest profilerte oppdragsgiverne deres er blant annet Mondelez (med kampanjer for merkevaren Freia), Tine og IKEA. SMFB har fått anerkjennelse for sitt arbeid gjennom forskjellige priser og nominasjoner innen ulike kategorier hos Gullblyanten, Gullfisker og Stella (Wikipedia), og befinner seg dermed på topplisten over anerkjente norske reklamebyråer.

#DNK var altså en merkevarekampanje, som bestod av to hovedkomponenter. Den startet med en reklamefilm i oktober 2014, og fortsatte som en emneknaggkampanje som ble lansert på Facebook i januar 2015. En hashtag, som på norsk heter emneknagg, er tegnet # etterfulgt av et ord eller en frase uten mellomrom mellom # og ordet/frasen, for eksempel #detnære som Freia brukte i sin kampanje. Dette er et fenomen som har oppstått i sosiale medier, først og fremst på Twitter, men blir også brukt i andre nettsamfunn. Med emneknagg kan man gruppere meldinger og forenkle søk på sosiale nettverk, for eksempel under en naturkatastrofe hvor man kan finne frem til artikler hvis man skriver: #jordkjelv. Emneknagger fungerer bedre på noen sosiale plattformer enn andre, som for eksempel Twitter og Instagram i motsetning til Facebook eller LinkedIn (Løvik 2015, 18). For at det skal fungere effektivt er virksomheter også nødt til å vurdere hensikten bak emneknaggen, særlig i forbindelse med emneknaggkampanjer (Løvik 2015, 18).

Sosiale medier og nettborgere

Vi har allerede nevnt sosiale medier. Derfor er det på sin plass å redegjøre for hva sosiale medier er. Det kan være vanskelig å definere begrepet sosiale medier da det er et fenomen som stadig er i utvikling, og som endres hyppig på tvers av plattformer (Kalsnes og Larsson 2015, 3). Enkelt forklart er sosiale medier tjenester hvor folk kan skape og dele innhold. Brukere som er delaktige på internett (for eksempel

nettsamfunnsdeltakere, bloggere, engasjerte, interessegrupper osv.), kan kalles nettborgere.

Nettborgere kobles sammen gjennom nettverk via vennelister, følgere, fans og kretser (Kalsnes og Larsson 2015, 3). Utviklingen av sosiale medier har skapt typer *nettverksoffentligheter* eller *nettsamfunn*; steder og fellesskap av mennesker hvor folk kan interaktivt dele og diskutere med mange samtidig, og hvor ting spres hurtig og i stor skala. De største sosiale medier-plattformene eller nettsamfunnene i Norge er Facebook, Wikipedia, YouTube, Twitter, Instagram og blogger (Aalen 2015; Ipsos). I denne oppgaven fokuserer vi mest på Facebook og Twitter da disse plattformene var sentrale i caset vi har undersøkt.

Forbrukerne tar over kampanjen

#DNK var som sagt blant annet en emneknaggkampanje. Denne interaktive delen bestod av brukergenerert innhold, ved at nettborgere lagde “sjokoladeetiketter” med sine egne nære øyeblikk som vist i eksempelet under. De fylte blant annet inn navn og adresse som tildels kommer frem i etiketten.



Skjermdump fra Freia melkesjokolades Facebook-side

Disse etikettene ble deretter automatisk delt på Freia melkesjokolade sin Facebook-side. I etterkant fikk de også tilsendt sjokoladebiter i posten som takk for å ha delt et nært øyeblikk. Dette var altså noe kampanjedeltakerne ikke fikk beskjed om på forhånd, fordi det skulle være en hyggelig overraskelse; et nytt nært øyeblikk for deltakerne.

Sosiale medier endrer forholdet mellom produsent og konsument når det kommer til medieinnhold, da konsumenter har muligheten til å skape og dele sitt eget innhold. Sosiale medier fungerer både som et medium for publisering fra bedrifters side, men også som nettverk for konsumenter (Kalsnes og Larsson 2015, 3). Her er #DNK et godt eksempel på dette forholdet, siden det var snakk om brukergenerert innhold som bedriften selv la til rette for; ikke bare gjennom aktivitet tilknyttet emneknaggen #detnære, men også gjennom sjokoladeetikettene som ble delt på Facebook.

Det man ofte ser i sosiale medier er at misfornøyde kunder skriver klager på bedrifters Facebook-side, noe som kan få mye oppmerksomhet, og som kan gi bedriften et dårlig rykte hvis den ikke klarer å respondere riktig. Dette er en ny dimensjon som har kommet frem av sosiale medier og som er viktig å inkludere i krisehåndteringen (Coombs 2015, 19). Det er nettopp på grunn av denne dimensjonen vi har valgt å bruke #DNK i vår casestudie, fordi etter hvert utviklet kampanjen seg til å bli en problematisk situasjon for både Mondelez og SMFB.

Palmeoljedebatten

Den digitale delen av kampanjen gikk bra i flere uker. Det var mye positiv tilbakemelding, og kampanjen ble brukt til sin hensikt av nettborgerne. Nære øyeblikk ble delt og alt fungerte som det skulle, inntil flere faktorer spilte inn slik at det eskalerte til å bli en utfordrende sak. Tidspunktet for denne eskaleringen var rett før påske. Premisset for problematikken var det faktum at Mondelez bruker palmeolje i en rekke Freia-produkter, blant annet Freia påskeegg. Dette har lenge vært et problem for Mondelez, at de får kritikk for bruk av palmeolje spesielt rundt påsketider. Tidligere har Kvikk Lunsj også inneholdt palmeolje, slik at kritikken har vært nærmest dobbelt opp fordi Kvikk Lunsj og påskeegg er produkter som selges i stor grad rundt påsketider.

Palmeolje er en vegetabilsk olje som kommer fra frukten til oljepalmen (Unilever solutions). Palmeoljen er den mest brukte matoljen i verden, og de fleste bruker produkter med palmeolje daglig. Den er populær fordi den gir visse matlagingssegenskaper som passer til en mengde matvarer, noe som også har vært begrunnelsen for Mondelez' bruk. En annen fordel med palmeolje er at den ikke krever like stor dyrkningsområde som soyabønner, solsikker, raps eller kokosfett.

Man må med andre ord bruke et mye større areal for å dyrke den samme oljen som man får av å dyrke palmeolje.

Kritikken av palmeolje går på ødeleggelse av klima, dyr og mennesker (Lindahl 2014), og det er nettopp derfor Mondelez også får kritikk for sin bruk. På den annen side inneholder alle Freia-produkter som inneholder palmeolje er RSPO-sertifisert (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Dette innebærer en mer bærekraftig produksjon av palmeolje. Det vil si bedre arbeidsforhold på plantasjene, og at det ikke hugges i skogsområder med sårbare økosystemer som har stor betydning for lokalbefolkningen (Lindahl 2014).

Først og fremst var det palmeoljeaktivister som først brukte den digitale løsningen som en måte å fremme sin sak. De postet negativt ladede etiketter om Mondelez' bruk av palmeolje, eksemplifisert under.



Skjermdump fra Kampanjes Facebook-side

Informantene har vært klare på at dette var uheldig med tanke på at den originale melkesjokoladen ikke inneholder palmeolje, og at #DNK ble brukt som en kanal for å kritisere andre Freia-produkter.

Bølgen av negativ respons startet da Dagbladet omtalte rosablogger Sophie Elise sitt blogginnlegg om palmeolje i påskeegg (Isachsen 2015). Hun driver en av Norges mest populære blogger, noe den har vært i lang tid. Stort sett skriver hun om sminke, hår, sin hverdag, men hun har også skrevet om sitt dyrevern- og miljøengasjement - dette er noe som tidligere var mindre bemerkelsesverdig i forhold til resten av innholdet hun produserer. Derfor var det relativt sensasjonelt da hun fikk mye oppmerksomhet og plutselig hadde innflytelse i palmeoljedebatten. Blogginnlegget hennes fikk over 15 000 reaksjoner på Facebook, likerklikk så vel som delinger, i tillegg til over 700 kommentarer (Isachsen 2015), sammenlignet med normal trafikk som er i underkant av 100 kommentarer. I offentligheten generelt fikk akkurat dette blogginnlegget mye oppmerksomhet da Dagbladet publiserte en artikkel om engasjementet hennes den 19. Mars 2015 (Bakkejord). De hadde også kontaktet Mondelez for en uttalelse. Her ble daværende pressekontakt Celin Huseby feilsitert på trykk, noe de ikke fikk tilbaketrasket raskt nok. Dagbladet hevdet at Huseby hadde sagt at Mondelez ikke har noe forhold til Sophie Elise, og siktet til at de ikke brydde seg om hennes uttalelser om Freia-produkter (Bakkejord 2015). I våre intervjuer har det imidlertid kommet frem at Mondelez ikke har noe profesjonelt forhold til Sophie Elise, som de har med andre bloggere de sponser med produkter, etc. Det var dette Huseby mente med sin uttalelse.

Modereringen av innlegg

På grunn av den enorme negative responsen så SMFB og Mondelez seg nødt til å moderere etikettene som kom inn på Facebook-siden. Ifølge informantene mente de at det forstyrret budskapet knyttet til melkesjokolade, særlig siden Freia melkesjokolade ikke inneholder palmeolje, men også fordi det kom mye annet vulgært innhold (for eksempel banneord, kjønnsorgan, etc) (se vedlegg 3). De fjernet altså mange av de negative etikettene, men de utvidet også listen av ord de ikke tillot; blant disse ordene var palmeolje (se vedlegg 3; Brustad 2015). Dette var noe de fikk stor kritikk for i medie- og kommunikasjonsbransjen, men også forbrukerne på sosiale medier. Det ble kalt sensur til tross for at SMFB og Mondelez selv mener at de ikke sensurerte innhold. Akkurat denne kritikken gikk på at Freia hadde invitert nettborgere inn, for så å fortelle dem hva de kunne og ikke kunne snakke om. Mondelez viste i stedet til kundesenter og Facebook med hensyn til spørsmål om palmeoljebruk, og sa at de ville

heller svare på disse henvendelsene gjennom slike kanaler fordi det ga mulighet for dialog - i motsetning til hva den digitale løsningen kunne gjøre.

Kritikk fra offentligheten

Altså fikk de kritikk for håndteringen av kritikken som kom frem i sosiale medier. En del av dette gikk også på at #DNK var en emneknaggkampanje, og til tross for dette var de ikke aktive eller overvåket Twitter underveis. Som nevnt tidligere er sosiale medier som Twitter og Instagram mer tilrettelagt for bruk av emneknagger. Det var nettopp dette Mondelez og SMFB fikk kritikk for, at de ikke håndterte denne kanalen godt nok. På sin side mente de at dette var en unødvendig diskusjon, men at diskusjonen burde handle om palmeolje. Derfor stengte de kampanjen for ytterligere bidrag og inviterte i stedet til nettmøte den 24. Mars (se vedlegg 4), slik at hvem som helst kunne stille dem direkte spørsmål om Mondelez' bruk av palmeolje i Freia-produkter. De mener selv at de har hele tiden vært åpne for diskusjon om palmeolje, og mener at den er viktig å ta.

Et par dager før nettmøtet kom det et par nye aktører på banen. Klima- og miljøminister Tine Sundtoft skrev blant annet en kronikk i Dagbladet om at boikott av palmeolje ikke nødvendigvis er løsningen (Sundtoft 2015). Blogger og forfatter Gunnar Tjomlid (2015) skrev også et blogginnlegg som fikk oppmerksomhet i sosiale medier, fortrinnsvis Twitter, der han gir en slags objektiv støtte til Mondelez og deres palmeoljebruk; at den de bruker tross alt ikke er ille i forhold til hva alternativet kunne vært. Våre informanter mener dette bidro til at Mondelez til slutt kom relativt greit ut av en opphetet debatt om palmeolje.

Kapittel 2 - Teori

Ut fra vår problemstilling har vi valgt å basere vår analyse på teorien "situational crisis communication theory" (heretter SCCT) av W. Timothy Coombs. Vi vil bruke denne teorien som et rammeverk for analysen, og se om dette er noe Mondelez bruker eller kan ta i bruk når de jobber med krisehåndtering i praksis. SCCT hevder at kriser er situasjonsbaserte, og må derfor planlegge kommunikasjonsstrategien ut fra hva situasjonen krever. Teorien er hovedsaklig basert på sosialpsykologen Bernard Weiners *attribusjonsteori* (Fediuk, Coombs og Botero 2010, 636), men i tillegg også

teoriene: *relasjonshåndtering* og *imagehåndtering*. Vi skal kort beskrive disse for å nærmere forstå hva SCCT er.

2.1 Tidligere forskning

Attribusjonsteori

Denne teorien er hentet fra sosialpsykologien som omhandler hvordan mennesker søker forklaringer og årsaker til hendelser, og spesielt negative hendelser, og at man legger ansvar eller skylden på noen. Coombs har kommet med tre kategorier som har en kausal sammenheng med hverandre: *Stabilitet*: Hvor ofte en person eller virksomhet er innblandet i en spesifikk situasjon/hendelse. *Kontroll*: I hvor stor grad har personen eller virksomheten kontroll over situasjonen/hendelsen. *Locus*: Skyldes årsaken personen eller situasjonen? Jo oftere personen eller virksomheten er innblandet i en bestemt hendelse, og jo større grad de har kontroll på situasjonen, og jo oftere man finner årsaken hos personen eller virksomheten, vil sannsynligheten for at interessenter legger skylden på de være stor (Frandsen og Johansen 2010, 317). Attribusjonsteori er nyttig for SCCT fordi den viser sammenheng mellom situasjoner og hvordan man skal velge responstrategier (Coombs og Holladay 1996, 281).

Relasjonshåndtering

Denne teorien omhandler virksomhetens relasjonsbygging med interessenter over tid, og hvordan denne relasjonen har innvirkning på virksomhetens omdømme. For eksempel hvis det oppstår en krise i bedriften kan tilliten til interessentene svekkes, og dermed vil det forekomme et relasjonsbrudd (Frandsen og Johansen 2010, 317). Ved å ha godt omdømme vil bedrifter, som forskning viser, ha et sterkere grunnlag for å komme seg gjennom kriser enn hvis de hadde hatt et dårlig omdømme (Brønn og Ihlen 2012, 16). Derfor kan vi si det er en korrelasjon mellom godt omdømme -og relasjonsbygging.

Imagehåndtering

Denne teorien, som heter “image restoration theory”, er utarbeidet av professoren William Benoit og handler om å utvikle responsstrategier for å bygge opp virksomhetens legitimitet og image hvor omdømmet har vært utsatt (Coombs 2009, 31). Coombs har videreutviklet og kategorisert kriseresponsstrategiene fra defensive til imøtekommende strategier, og strukturert det i ulike *postures*: benektelse,

forminskelse, gjenoppbygging og styrking (Frandsen og Johansen 2010, 318). Vi skal senere utdype disse strategiene.

Coombs tydeliggjør viktigheten med at krisetemaet må forstå hvordan interessenter reagerer på ulike responstrategier under kriser, for å kartlegge hvilke strategier som skal brukes og ikke under ulike krisetyper. Dette for å best mulig prøve å beskytte virksomhetens omdømme (Coombs og Schmidt 2000, 164).

2.2 Situational Crisis Communication Theory

SCCT har i de siste årene vært den mest brukte strategien innen krisekommunikasjon og krisehåndtering, og er en omfattende teori om hvordan virksomheter bør håndtere kriser eller katastrofer som potensielt kan skade omdømmet. Basert på tidligere forskning legger SCCT føringer for hvordan man bør utføre krisekommunikasjonen og responsstrategien ut fra eksisterende omdømme, samt hvor mye skyld virksomheten har i krisen. Teorien har to formål: Den første er å kartlegge hvordan interessenter gir virksomheter skylden for krisen, og hvordan de reagerer på kriseresponsen. Den andre er å komme med noen retningslinjer for krisehåndtering og krisekommunikasjon som kan brukes i praksis (Frandsen og Johansen 2010, 317). SCCT beskriver hvordan kommunikatøren kan evaluere virksomhetens krise- og omdømmehistorikk, for deretter å forutse hvor skadelig krisen potensielt kan være. Ut fra den informasjonen kan man ta en avgjørelse på hvilken strategi Coombs anbefaler (Coombs 2015).

SCCT kan stor grad knyttes til hvordan man skal forholde seg til kriser i sosiale medier, i tillegg gir den rom for nyansering, noe vi har hatt behov for i denne studien. SCCT viser også at kriser har tre faser; precrisis, crisis og postcrisis (Coombs 2015). Dette vil vi redegjøre for senere i kapitlet. Innenfor disse fasene er det flere typer strategier Coombs anbefaler man bør følge, avhengig av hvilken type krise det er. I tillegg vil vi redegjøre for krise ut fra Coombs' definisjoner, og forklare nærmere viktige nøkkelbegrep for vår studie som også faller under SCCT.

2.3 Definisjon av krisebegrepet

2.3.1 Krise

Det finnes flere definisjoner på hva en krise er, men fellesnevneren er situasjoner som oppfattes som truende overfor organisatoriske enheters kjernevirksomhet og/eller troverdighet. Disse situasjonene kan påvirke liv, helse, miljø og eiendeler; noe som krever at man handler raskt og effektivt for å minimalisere skaden (Fagerli m.fl 2012, 17). Ifølge Coombs finnes det to ulike typer krise: *katastrofe* og *organisatorisk krise*. I vår oppgave skal vi fokusere på organisatorisk krise, men velger å redegjøre kort for katastrofe for å få et mer helhetlig bilde og forståelse av ulike typer kriser.

Katastrofe

Katastrofer er hendelser som oppstår raskt og uforutsett. De kan ha en alvorlig innvirkning på rutiner, verdier og samfunnsmessige mål, og krever nye handlingsmønstre for at situasjonen kan bli håndtert. Katastrofer er ofte i store omfang og krever involvering av flere statlige enheter, og kan ofte føre til organisatoriske kriser (Coombs 2015, 3). Et eksempel er tsunamien i Sørøst-Asia i 2004 hvor en katastrofe inntraff og Utenriksdepartementet fikk mye kritikk for håndtering av situasjonen. Her gikk det fra en katastrofe hvor menneskeliv gikk tapt, til kritikk av hvordan en virksomhet jobbet med katastrofen, og interessenters forventninger (Omland og Karlsen 2014)

Organisatorisk krise

Organisatorisk krise er uforutsette hendelser som truer forventningene til interessenter når det gjelder helse, sikkerhet, miljø og økonomi. Disse hendelsene kan påvirke virksomheters ytelse og gi dem et negativt resultat (Coombs, 2015, 3), som vi så i eksempelet med Utenriksdepartementet. Kriser er persepsjon av hendelser og interessenters syn på disse hendelsene. Man kan si det er interessentene som definerer om en virksomhet befinner seg i en krise eller ikke, for hvis *de* definerer det som en krise, bør virksomheten også gjøre det (Coombs 2015, 3). Det er derfor viktig at virksomheter ser slike hendelser fra interessentenes perspektiv for å kunne vurdere om en krise har oppstått eller ei. Et eksempel er da noen av Toyotas biler hadde en produksjonsfeil som gjorde at gasspedalen satt fast; noe som medførte at bilene akselererte ukontrollerbart. Dette resulterte i skader og dødsulykker. Selskapet fikk kritikk for å ikke ha reagert raskere på krisen (Coombs 2015, 3).

Kriser er uforutsigbare, men forventet. De fleste organisasjoner er klar over at kriser kan forekomme – de vet bare ikke når. I noen tilfeller får virksomheter tid til å forberede en krise før det har blitt definert som en (Coombs 2015, 3). Eksempelvis da Aftenposten avslørte skatteparadiset til DNB gjennom Panama Papers, kan vi anta at selskapet fikk tid til å forberede seg på hvordan de skulle respondere til mediene før det kom ut i mediene.

Interessentenes forventninger er noe av det viktigste for en virksomhet. Blir disse forventningene brutt, kan dette skade forholdet. Disse forventningene kan for eksempel være at fly skal lande trygt på bakken, at virksomheter ikke bedriver korrupsjon eller produksjon som er skadelig for miljøet. Hvis en krise oppstår, vil dette forstyrre forventningene interessenter har til virksomheten, og kan senere skade deres omdømme (Coombs 2015, 4).

2.3.2 Krisehåndtering

Krisehåndtering består av visse faktorer som gjennomgås for å dempe skaden en krise kan medføre. Hensikten er å prøve å unngå mest mulig negativt utfall og prøve å beskytte virksomheten, dens interessenter og bransjen fra mest mulig skade (Coombs 2015, 5).

Krisehåndtering består av fire sammensatte faktorer: *forebygging*, *forberedelse*, *respons* og *revisjon*.

Forebygging

Forebygging er tiltak for å forhindre at kriser skal utspille seg. De som jobber med krisehåndtering i virksomheter klarer ofte å se faresignalene, og arbeider for å stoppe en eventuell krise. Forebygging er stort sett noe som ikke er kjent hos allmennheten, da det sjeldent blir skrevet i mediene om kriser som ikke har skjedd (Coombs 2015, 5).

Forberedelse

Forberedelse er den mest kjente faktoren innen krisehåndtering fordi den involverer en krisehåndteringsplan, og omhandler å være mest mulig forberedt og definere potensielle kriser. Dette involverer et kriseteam og talspersoner som har blitt trent til å

håndtere slike situasjoner, opprettelse av en kriseportefølje, kartlegge faresignaler og et spesifikt krisekommunikasjonssystem (Coombs 2015, 5).

Respons

Respons handler om å sette krisehåndteringsplanen ut i praksis, enten om det er en øvelse eller en reell krise. En av de viktigste tingene i forberedelsesdelen er øvelse av en krise, så disse to faktorene henger tett sammen. Det er viktig at man tester og øver jevnlig for å være mest mulig forberedt. Kriseresponsen er den mest synlige faktoren for offentligheten, og desto viktigere er forberedelsene. Virksomheter får ofte kritikk for hvordan de har håndtert kriser. Da må man prøve å reagere riktig på situasjonen for å minimere skaden (Coombs 2015, 5).

2.3.3 Krisekommunikasjon

Krisekommunikasjon er kommunikasjonen organisasjoner har med medier, interessenter, partnere og andre berørte under situasjoner/kriser. Det blir benyttet for å redusere eventuelle skader og usikkerhet som kan følge med kriser. Med andre ord benyttes krisekommunikasjon for å begrense omfanget til en oppstått situasjon, og målet er å informere om problemet for å komme tilbake til en ønsket normal tilstand (Fagerli m.fl 2012, 17-18). Krisekommunikasjon er også en viktig bidragsyter til effektiv krisehåndtering da det legger føringer som krever god informasjonsflyt både internt og eksternt (Løvik 2015, 21).

2.3.4 Krisens tre faser

Under følger en redegjørelse for de tre ulike fasene Coombs identifiserer som viktige for krisehåndtering.

Precrisis/førkrise

Precrisis har vi oversatt til førkrise. Førkrise er fasen før krisen oppstår. Dette er en svært avgjørende fase; Det er her all forberedelse skjer, både i forbindelse med den eksterne og interne kommunikasjonen (Coombs 2015). I førkrise-fasen er man nødt til å legge en strategi for hvordan man skal respondere dersom det skulle oppstå en krise. Det er dessuten viktig at man identifiserer og forutser hvilke områder i virksomheten som kan bli problematisk i fremtiden (Coombs 2015). På denne måten vet virksomheten hvordan den skal respondere slik at en strategi kan legges for de ulike

potensielle krisene. Her kan vi bruke Kongsberg Gruppen som et eksempel. Det er en svært stor bedrift som driver med teknologisk utvikling i mange forskjellige områder, men de driver også med utvikling av forsvarsutstyr (Kongsberg gruppen). Dersom avdelingen for våpenproduksjon er kjernen for en omdømmekrise, er man likevel nødt til å legge kommunikasjonsstrategier for hele virksomheten. Når det gjelder det offentlige ordskiftet kan man ikke isolere én del av en virksomhet med hensyn til omdømme. Det ser man også i forbindelse med Telenor og Vimpelcom-saken: Hele Telenor opplever omdømmes mell (Winther 2016) – ikke bare den delen av virksomheten som har jobbet med Vimpelcom.

I førkrise-fasen er det også viktig å etablere et kriseteam som man så setter ut i praksis i under den pågående krisen. Hva slags type kriseteam det er snakk om varierer etter hva slags type krise det er, og derfor må det planlegges deretter implementeres i krisestrategien (Coombs 2015). Siden vår oppgave omhandler kriser i sosiale medier, vil vi rette oppmerksomhet rundt denne type kriseteam. Her er det viktig at sentrale personer har myndighet til å ta avgjørelser kjapt, siden kriser i sosiale medier kan bevege seg ekstremt raskt (Coombs 2015). Derfor er det essensielt at kriseteamet nyter tillit fra resten av virksomheten, slik at de kan utøve sitt mandat på en effektiv måte. Dersom kriseteamet er avhengig av å få klarsignal fra høyere hold kan dette potensielt stagnere prosessen mer enn nødvendig. I så fall kan det være lurt å inkludere noe av ledelsen i teamet; det være seg kommunikasjonsdirektør, markedsdirektør, etc. Hver enkelt virksomhet må forutse hvilke personer som kan spille nøkkelroller i en krisesituasjon, eventuelt hvem som kan være stedfortreder for dem. Virksomheten bør også vurdere muligheten for å kalle inn ekstra mannskap for å håndtere situasjonen på sosiale medier. For eksempel ved at flere medarbeidere er satt til å svare på henvendelser, kommentarer, innlegg, etc, i de kanalene krisen utspiller seg i. Det handler om fleksibilitet (Coombs 2015).

Dersom man skal i gang med en markedsføringsaktivitet, bør dette også være en del av markedsstrategien; å identifisere potensielle kriser, gjøre en grundig risikoanalyse, og utvikle strategier deretter. Dessuten må bedriften erkjenne det faktum at hvis den kjører i gang en kampanje, vil den trolig plassere seg selv i et slags *søkelys* (Coombs 2015): Målet med en kampanje er som oftest å få oppmerksomhet på en eller annen måte, og derfor kan man også utsettes for negativ oppmerksomhet.

Det vi hittil har nevnt er forberedelser det er viktig å gjøre i god tid før selve krisen inntreffer. Likevel er det viktig å overvåke medier, sosiale så vel som presse, for å tidlig fange opp om en utfordrende sak kan bli en krise (Coombs 2015). Dette er altså snakk om issue management, men vi har valgt å oversette det til norsk ved å bruke uttrykket “håndtering av utfordrende saker”. Man kan bruke forskjellige typer medieovervåkningsverktøy for dette, men det er også viktig å følge med på egne kanaler og hva som kan dukke opp der. Dersom man har gjort en grundig jobb med forberedelser som risikoanalyser og utvikling av kommunikasjonsstrategier i forkant, vet man hvilke verktøy man skal sette i gang for å forhindre at utfordrende saker utvikler seg til å bli kriser og/eller katastrofer (Coombs 2015). Eventuelt å iver sette tiltak for å håndtere de utfordrende sakene i stedet for å sette igang en full kriseplan.

Ongoing crisis/pågående krise

Ongoing crisis har vi oversatt til pågående krise. I denne fasen er krisen et faktum og bør for lengst ha blitt anerkjent av bedriften. Her skal man allerede ha iverksatt tiltak for å forhindre eller forminske krisen (Coombs 2015). Krisen kjennetegnes ved at det har blåst opp til storm. Man kan karakterisere en kommunikasjons- eller omdømmekrise som en storm, som kan være mer eller mindre meldt på forhånd. Noen ganger er det stille før stormen, og andre ganger brygger det opp til storm. Uansett er dette fasen hvor man skal utføre tiltakene som er beskrevet i krisestrategien (Coombs 2015) og som sagt bør krisestrategien være utformet med bakgrunn i hva slags krise det er.

Ifølge Coombs kan man tillegge ansvaret for krisen til noen eller noe (2015, 144). Her fremkommer Weiners attribusjonsteori. Coombs' videreutvikling av teorien går ut på at man gir for eksempel bedriften høy eller lav attribusjon ut fra hva slags krise det er. Man kan si det handler om fordeling av skyld og hvor mye omdømmet kan påvirkes ut fra hva krisen kommer av. Desto høyere attribusjon interessentene gir en virksomhet, jo mer ydmyk må krisekommunikasjonen være (Fediuk, Coombs og Botero 2010, 636). Coombs skriver at tekniske feil gir *lav* attribusjon; det vil si at bedriften sannsynligvis vil oppleve lite kritikk fra interessenter. Dersom det derimot er begått en menneskelig feil, vil bedriften stå i fare for å møte mye negativ kritikk,

fordi menneskelige feil gir *høy* attribusjon: Ansvarer ligger hos et menneske som har gjort feilen, i motsetning til en maskin som har gjort en teknisk feil.

Ved både høy, lav og veldig lav attribusjon kan situasjoner likevel betegnes som kriser. Derfor er det avgjørende at man har en kriseplan og at man utfører planen som er lagt for den type krise man befinner seg i, eller hvilken “cluster” krisen kategoriseres under (Coombs 2015). Dette henger sammen med attribusjonsteori fordi man kategoriserer kriser etter følgende clusters (Coombs 2015, 150):

- Victim cluster, eller offergruppe. Dette kan være for eksempel naturkatastrofer eller usanne rykter. Veldig lav attribusjon.
- Accidental cluster, eller ulykkesgruppe. Dette kan være for eksempel tekniske feil eller produksjonsfeil. Lav attribusjon.
- Preventable cluster, eller unngåelig gruppe. Dette kan være menneskelige eller organisatoriske feil. Høy attribusjon.

Kriserespons

Kriseplanen bør inneholde responsstrategi og tiltak knyttet til respons som avgjøres ut fra krisetype. Coombs kategoriserer responsstrategier ut fra hvilken holdning virksomheten har til krisen, eventuelt hvilken holdning man kan vurdere å ha, ut fra hvilken krisetype det er (“holdning” er oversatt fra engelsk, “posture”) (Coombs 2015, 145). Vi vil ikke beskrive alle, kun de vi mener er relevant for vår casestudie. Blant annet beskriver Coombs en holdning der man forsøker å forminske situasjonen ved å for eksempel rettfærdiggjøre handlingene man blir kritisert for (Coombs 2015, 145). Holdningen virksomheten inntar i dette tilfellet vil da være *forminskingsstrategi*, der tiltaket er å *respondere ved å rettfærdiggjøre*. En annen strategi som kan være aktuell for vår studie er den styrkende holdningen. Det vil si at man styrker virksomheten ved å vise hva den tidligere har gjort riktig eller sette seg i en offerrolle, eller man kan styrke interessentene ved å rose dem (Coombs 2015, 145). Strategien og holdningen her er å *styrke virksomheten*, der tiltaket er å *rose seg selv og/eller interessenter eller spille offer*. Det er slike tiltak som er viktig å vite at man skal utføre til riktig tidspunkt. Samme budskap skal dessuten kunne kommuniseres ut til forskjellige kanaler, egne så vel som fortjente, og må dermed tilpasses de gitte kanalene. Denne informasjonen må være konsekvent og altså være den samme i alle

kanaler (Coombs 2015). Dette er viktig for å øke troverdigheten til det man ønsker å formidle under krisen.

Table 8.1 Crisis Response Strategies, by Posture

Denial Posture	
Attacking the Accuser	The crisis manager confronts the person or group that claims that a crisis exists. The response may include a threat to use force (e.g., a lawsuit) against the accuser.
Denial	The crisis manager states that no crisis exists. The response may include explaining why there is no crisis.
Scapegoating	Some other person or group outside of the organization is blamed for the crisis.
Diminishment Posture	
Excusing	The crisis manager tries to minimize the organization's responsibility for the crisis. The response can include denying any intention to do harm or claiming that the organization had no control of the events that led to the crisis.
Justification	The crisis manager tries to minimize the perceived damage associated with the crisis. The response can include stating that there were no serious damages or injuries or claiming that the victims deserved what they received.
Rebuilding Posture	
Compensation	The organization provides money or other gifts to the victims.
Apology	The crisis manager publicly states that the organization takes full responsibility for the crisis and asks forgiveness.
Bolstering Posture	
Reminding	The organization tells stakeholders about its past good works.
Ingratiation	The organization praises stakeholders.
Victimage	The organization explains how it too is a victim of the crisis.

Kilde: (Coombs 2015)

Nøkkelord her er utførelse og tiltak. Selve planleggingen skal skje i førkrise-fasen. Dersom man ikke er forberedt, står man i potensiell fare for å bruke verdifull tid på førkrise-fasen når man allerede står midt oppe i den pågående krisen (Coombs 2015). Det kan føre til at krisehåndteringen ikke utføres like effektivt, og i verste fall at hendelsen eller krisen blir større enn den hadde trengt å bli. Det er avgjørende at virksomheten er fleksibel når den kommer opp i en pågående krise, særlig i forbindelse med sosiale medier-kriser (Coombs 2015). Når virksomheter befinner seg i en pågående krise er det viktig å behandle det som unntakstilstand. Som nevnt tidligere er det viktig at bedriften erkjenner at den befinner seg i en krise, og det tidsnok. Med solid arbeid og tilstrekkelige forberedelser i førkrise-fasen vil det være mer sannsynlig at man vet at stormen kommer, i motsetning til om man oppfatter krisen som lyn fra klar himmel. I tillegg må man behandle krisen på en profesjonell måte, særlig hvis det omhandler kritikk mot virksomheten. Når det er snakk om ens egen arbeidsplass og muligens den jobben man gjør som ansatt, er det lett å ta kritikken personlig. Som oftest er det berettiget profesjonell kritikk som gir en

muligheten til å forbedre arbeidet sitt, og man bør svare kritikken deretter (Coombs 2015). Hvis det ikke er berettiget kritikk, finnes det som sagt måter å håndtere dette også.

Postcrisis/etterkrise

Postcrisis har vi oversatt til etterkrise. Arbeidet med etterkrise-fasen vil variere etter hvor omfattende krisen er, og hva slags krise det er snakk om. Siden oppgaven omhandler sosiale medier-kriser, vil vi ikke gå nærmere inn på etterkrise-fasen for andre typer kriser som naturkatastrofer, terrorangrep, osv. Vi mener likevel at det er viktig å påpeke at disse er også en del av SCCT.

Etterkrise er tiden etter den pågående krisen og den siste fasen man går gjennom i arbeid med krisehåndtering. Det viktigste man gjør i denne fasen er evaluering og å ta lærdom av krisen man nettopp har vært gjennom (Coombs 2015). Det er dog viktig å påpeke at dette er to forskjellige ting, til tross for at det er en tydelig sammenheng mellom dem.

Evaluering av krisen kan gjøres gjennom undersøkelser med interessenter; enten det er ansatte, bedriftskunder eller forbrukere som har blitt påvirket av krisen. Hvordan undersøkelsene utføres er opp til virksomheten og kriseteamet, men det bør gjøres på en måte hvor man til slutt har funn man kan lære av. Coombs nevner fokusgrupper, dybdeintervjuer eller spørreundersøkelser som eventuelle evalueringsmetoder (Coombs 2015, 163). I tillegg til slike evalueringer kan man bruke salgstall som en pekepinn på hvor omfattende krisen har vist seg å være. Det bør likevel nevnes at salgstall som konsekvensvurdering er usikkert, spesielt når det kommer til omdømme (Brønn og Ihlen 2012). Å gjøre undersøkelser som krever vurderinger av selve virksomheten er mer nyttig i omdømmemålinger, som igjen vil vise hvor skadelig krisen har vært for virksomheten.

Ut fra evalueringene finner man lærdommer man er nødt til å ta til seg. Dette kan være knyttet til den daglige driften, at man muligens bør endre noe for å forhindre en ny krise om det samme (Coombs 2015). Ellers kan det være lærdommer knyttet til hvordan man håndterte krisen i seg selv; Hva man gjorde riktig, eventuelt hva som ikke var godt nok arbeid. Lærdommen tatt fra krisen bør lagres på en slik måte at det

kan tas frem siden, for eksempel intranett, krisehåndbok etc (Coombs 2015). Her må man gjøre de nødvendige endringene for å gjøre krisehåndteringen mer effektivt ved en senere anledning, men samtidig bør man reflektere på hvilke lærdommer som kan fungere for hvilke kriser. Coombs (2015) mener at man ikke skal gjøre seg blind på de tingene som har fungert og forvente at det skal være riktig å gjøre neste gang. Særlig med tanke på sosiale medier-kriser er det vanskelig å vite nøyaktig hva som kan fungere for hver gang. Derfor er det viktig at virksomheten er fleksibel samtidig som de tar høyde for at enkelte tiltak og strategier er effektive og andre ikke, i den gitte situasjonen (Coombs 2015). Dette er altså en vurderingssak som bedriften må gjøre i etterkrise-fasen, men også noe de bør videreføre i en oppdatert kriseplan. Sånn sett kan man si at disse fasene går i sirkel; det er naturlig at resultatene av etterkrise-fasen påvirker førkrise-fasen siden det er her planleggingen foregår

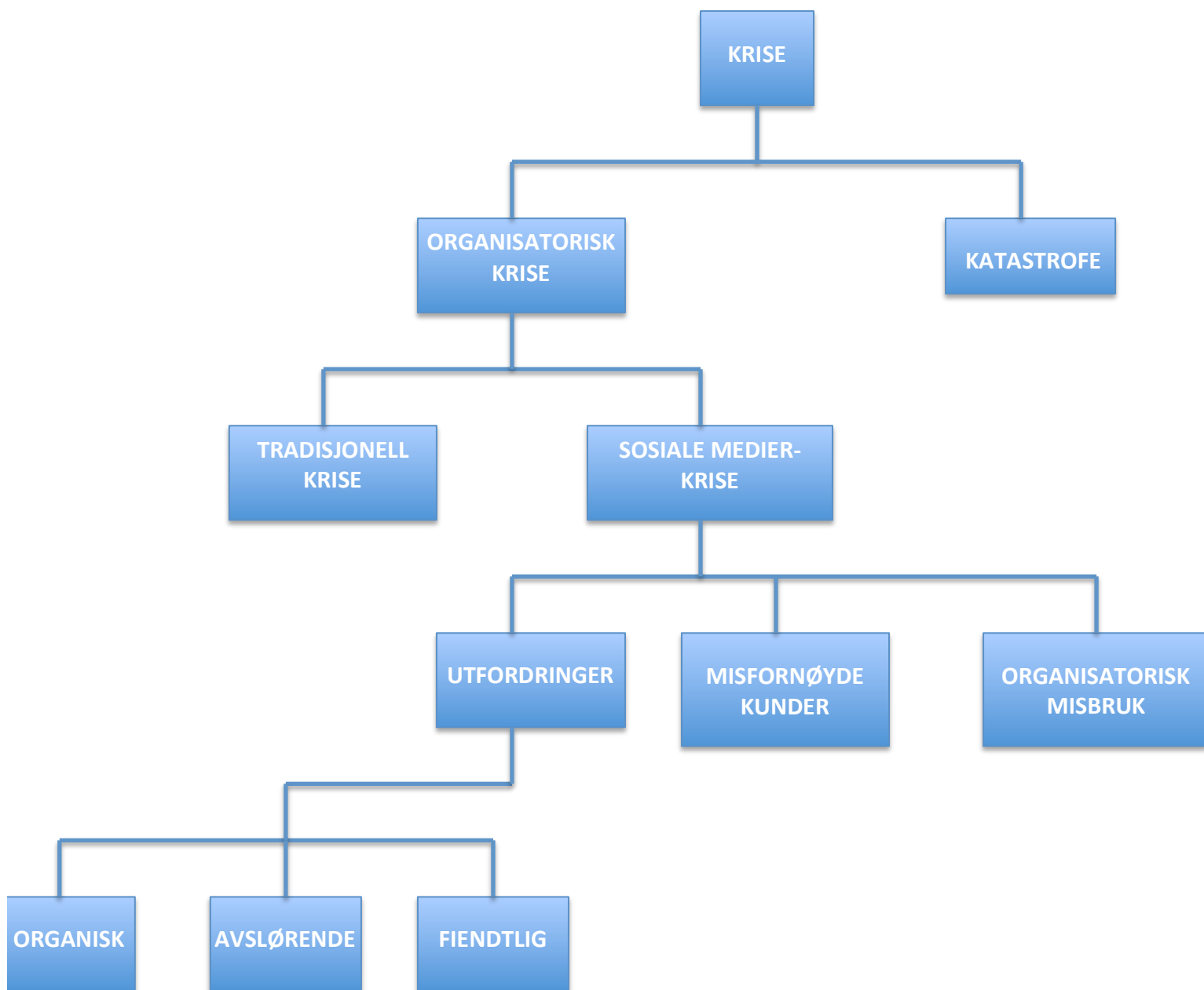
2.3.5 Sosiale medier-krise

Vi har tidligere definert hva krise er og skiller mellom organisatorisk krise og katastrofe. Med sosiale medier som en viktig dimensjon av krisehåndtering må man nå skille mellom to typer kriser under organisatorisk krise: *Tradisjonell krise* og *sosiale medier-krise*. Tradisjonell krise fokuserer på problemer rundt sikkerhet, velferd og forstyrrelser som påvirker driften av en virksomhet, for eksempel hvis det brenner i en fabrikk og ansatte blir satt i fare. Det blir kalt tradisjonell krise fordi det er slike typer situasjoner som dannet grunnlaget for krisehåndtering (Coombs 2015, 22).

Sosiale medier-krise blir definert som hendelser som har blitt skapt eller forsterket av sosiale medier, og kan skade virksomhetens omdømme. Det betyr ikke at tradisjonelle kriser ikke påvirker bedrifters omdømme, og at sosiale medier-kriser ikke omhandler sikkerhet og velferd, men det er det største skillet mellom disse to krisetyperne.

Omdømme kan kort beskrives som: "[...] summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten" (Apeland, 2011,18). I tillegg kan omdømme ses på som resultatet av en organisasjons oppbygging av identitet og image over tid (Brønn og Ihlen 2015, 14). Med andre ord er omdømme en organisasjons karakter, som skapes av relasjoner til omgivelsene den opererer i.

Sosiale medier-krise-begrepet er for stort til å defineres som én spesifikk ting. Det finnes flere typer sosiale medier-kriser, og man kan skille mellom disse ved å definere bakgrunnen for krisen. Ved å undersøke hva som forårsaket krisen er det lettere å se omfanget av trusselen og hvordan man best mulig skal respondere. I de fleste tilfeller er sosiale medier-kriser “bare” parakriser som kan ha potensiale til å bli faktiske kriser (Coombs 2015). Modellen under kartlegger de ulike elementene innenfor organisatorisk krise og videre i sosiale medier-kriser:



Figur 1: Basert på figurer av W. Timothy Coombs (2015)

Coombs deler sosiale medier-kriser i tre ulike krisetyper:

Organisatorisk misbruk

Organisatorisk misbruk er når en virksomhet handler på en måte som bryter med normer og regler som er vanlige i sosiale nettverk. Et eksempel er da den amerikanske matprodusenten Epicurious brukte Boston-bombingen i 2013 til å markedsføre ulike frokostprodukter de hadde på Twitter.



Kilde: (Moth 2013)

Disse Twitter-meldingene ble ikke godt mottatt og det oppstod sterke reaksjoner fra offentligheten. Det viktigste i slike situasjoner er å legge seg flat og beklage med én gang, og forsikre publikum om at det ikke skal skje igjen. Organisatorisk misbruk i sosiale medier kan fort eskalere til noe større hvis det blir sett på som planlagt og som brudd på etiske retningslinjer (Coombs 2015, 23).

Misfornøyde kunder

Misfornøyde kunder handler mer om virksomhetens relasjoner med kundene enn en krise. Mange bedrifter bruker sosiale medier, for eksempel Facebook, som en del av deres kundeservice, og her blir misfornøyde kunder mer synlige enn hva de var før. Misfornøyde kunder kan være de "typiske" som klager om et produkt eller en hendelse på bedriftens Facebook-side, eller det kan være kunder som tar del i et kollektivt forsøk på å angripe bedriften. Et eksempel er fra 2012 da McDonald's kjørte en Twitter-kampanje som oppfordret folk til å bruke #McDStories for å dele sine flotte opplevelser knyttet til fastfood-kjeden. Det endte med at folk delte fæle

erfaringer de hadde med virksomheten, og til og med tidligere ansatte twitret negativt om sin arbeidsgiver (Coombs 2015, 23). Her er noen eksempler hentet fra Forbes' hjemmeside:

- “ – Dude, I used to work at McDonald's. The **#McDStories** I could tell would raise your hair. (via [Twitter](#))
- One time I walked into McDonalds and I could smell Type 2 diabetes floating in the air and I threw up. **#McDStories** (via [Twitter](#))
- These **#McDStories** never get old, kinda like a box of McDonald's 10 piece Chicken McNuggets left in the sun for a week (via the [LA Times](#))
- The promoted TT of **#McDStories** isn't going the direction I think [@mcdonalds](#) wanted it to go. Lots of weed stories and heart attack jokes. (via [Paid Content](#))
- Ate a McFish and vomited 1 hour later....The last time I got McDonalds was seriously 18 years ago in college..... **#McDStories** (via [Twitter](#))
- **#McDStories** I lost 50lbs in 6 months after I quit working and eating at McDonald's (via [The Daily Mail](#))

Kilde: (Hill 2012)

Ifølge LA Times stoppet McDonald's kampanjen innen to timer, men de lærte raskt at det er vanskelig å kontrollere eller stoppe kampanjer som fysisk involverer forbrukerne: For selv om kampanjen ble avsluttet, fortsatte folk å bruke emneknaggen. Dette var et eksempel på et kollektivt forsøk på å angripe en virksomhet, noe som så ut til å fungere. Denne krisetypen henger sammen med den siste som er *utfordringer*, hvor man må prøve å løse klagen (Coombs 2015, 23).

Utfordringer

Utfordringer handler om at interessenter oppfatter bedriftens handlinger og/eller retningslinjer som uansvarlige (Coombs 2015, 23). Interessenters oppfatning av uforsvarlighet kan skade virksomhetens omdømme. Utfordringen bestemmer hvordan omdømmet blir påvirket og hvordan man skal respondere på best mulig måte (Coombs 2015, 24). Siden utfordringer er et ganske vidt begrep har Coombs identifisert utfordringer ved å dele dem inn i tre typer: *organisk*, *avslørende* og *fiendtlig*.

Organisk

En organisk utfordring handler om virksomhetens mangel på oppfølging av interessenters verdier og holdninger. Disse verdiene og holdningene endres kontinuerlig, og det er forventet at virksomheten skal klare å holde tritt. Et typisk eksempel er hvordan interessenter endrer syn på arbeidsvilkårene til ansatte som jobber på klesfabrikker i u-land. Klarer ikke virksomheten å tilpasse seg disse holdningene, vil interessentene tolke dette som at bedriften ikke står til deres forventninger (Coombs 2015, 25).

Avslørende

En avslørende utfordring er når interessenter oppdager at en virksomheten sier noe, men gjør noe annet. Deres handlinger samhandler ikke med deres ord. Et eksempel kan være anklager for "grønnvasking". Det betyr at virksomheten påstår de er miljøvennlige, men så viser det seg måten de produserer varer på er svært skadelig for miljøet (Coombs 2015, 25).

Fiendtlig

Fiendtlig utfordring handler om konflikt mellom virksomheten og dens interessenter. Disse interessentene er ofte organisasjoner som har et anspent forhold til virksomheten (Coombs 2015, 25). Et eksempel kan være organisasjonen NOAH som kjemper for dyrs rettigheter, og jobber blant annet med å prøve å avvikle hele pelsindustrien. De stempler pelsindustrien som skurken, og ønsker å endre tankegangen til industrien (Dyrsrettigheter). For utenforstående vil fiendtlig utfordring bli sett på som en intern krise mellom virksomheten og interessentene, og oppfattes mer som støy (Coombs 2015, 25).

Paracrisis/Parakrise

En paracrisis kan beskrives som en slags halvkrise. Vi har valgt å oversette det direkte til parakrise (Vi fant ikke en god oversettelse på norsk for å erstatte *para*, og synes det blir rotete å bøye ordet *crisis* på engelsk). Coombs definerer det som en utfordrende sak som må håndteres, men ikke i like stor grad som en full krise, og det ligger i sjiktet mellom en utfordrende sak og en krise. Typiske saker som utvikler seg til paracrisis kan omhandle rykter, generell misnøye fra kunder eller andre utfordringer. En parakrise vil ikke nødvendigvis forstyrre den daglige driften i virksomheten, men

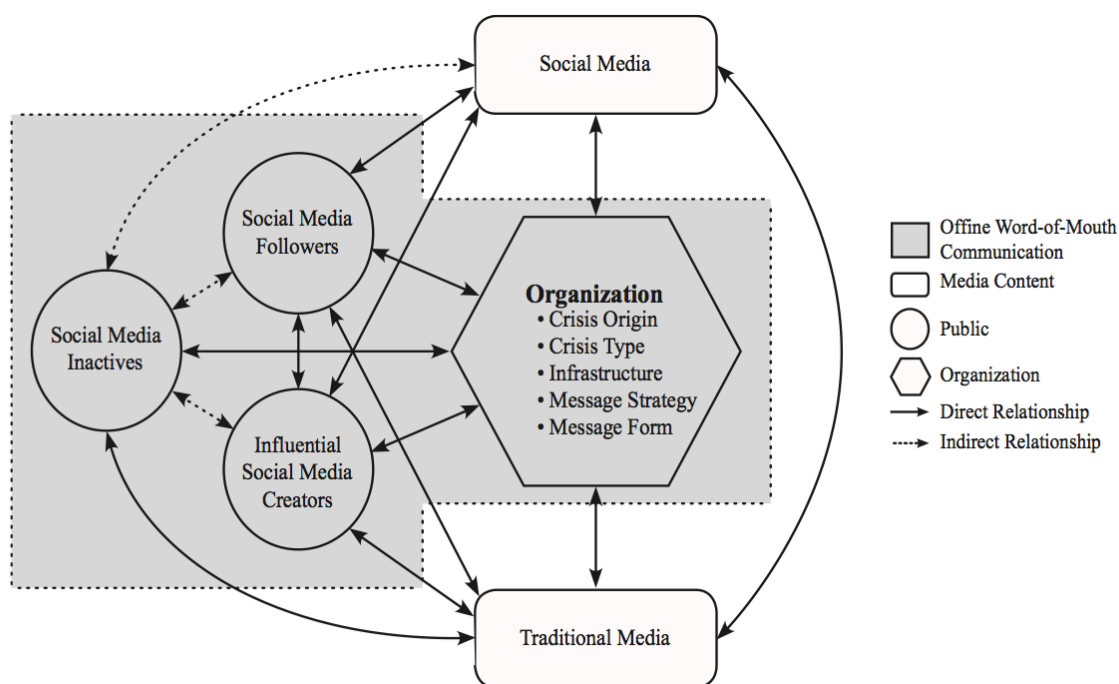
bør tas alvorlig siden den kan utvikle seg til å bli en krise - for eksempel en sosiale medier-krise. En parakrise kan være en slags advarsel for hva som kommer senere, fordi den kan likne en krise; den har mange av de samme likhetene, men den store forskjellen er at parakrise vil bære preg av tiltak som forsøker å forhindre det til å bli en krise fremfor faktiske responstiltak. #McDStories-saken er for eksempel en parakrise. De var nødt til å ta ned emneknaggen kort tid etter at de lanserte den i samarbeid med Twitter, men hadde de ikke gjort det kunne det ha utviklet seg til å bli en krise. For eksempel kunne det blitt en sak om dårlige arbeidsvilkår, dårlige råvarer, etc. som kunne ført til en større omdømmesmess i form av for eksempel boikott. Å ta ned emneknaggen var et forsøk på å forhindre at det ble en krise, og skal ikke forveksles med at det var en kriserespons. Derfor kan man kalle det en parakrise.

2.3.6 Social Mediated Crisis Communication Model

Vi har valgt å se på modellen “social mediated crisis communication model” (SMCC) som beskriver forholdet mellom organisasjonen under en krise og tre ulike typer interessentgrupper som skaper og tar til seg informasjon før, etter og under krisen (Austin, Liu og Yin 2012, 192). Vi har valgt denne modellen for å få et klarere bilde av hvordan sosiale medier påvirker krisehåndteringen. I tillegg viser nyere forskning at valg av kommunikasjonsformer er like viktig som selve kriseresponsen (Austin, Liu og Yin 2012, 192). SCCT og “image restoration theory” har fått kritikk for å ikke ha tatt for seg hvordan ulike kommunikasjonsformer, som tradisjonelle og sosiale medier og “word-of-mouth”, kan påvirke interessenters håndtering av virksomhetens krisekommunikasjon (Austin, Liu og Yin 2012, 192). Coombs har tidligere sagt at valg av medieplattform ikke har stor innvirkning på interessenters evaluering av bedrifters kriserespons. Han har også argumentert for at sosiale medier gjør det mer avansert å kommunisere kriserespons gjennom de typiske plattformene. Dette var noe som ikke ble innført i SCCT (Austin, Liu, Yin 2012, 191-192). Samtidig må man ta til etterretning at artikkelen av Austin, Liu og Yin er skrevet i 2012, og Coombs’ bok “Ongoing Crisis Communication” ble skrevet i 2015 hvor han da har lagt til et eget kapittel om sosiale medier og utfordringene dette medfører. Det er fortsatt ikke en del av SCCT, men mer som en dimensjon bedrifter må legge til.

I SMCC er det som sagt tre interessentgrupper som skaper og konsumerer informasjon før, etter og under krisen: *Skaperne*: De som skaper innhold for andre.

Følgerne: De som konsumerer innholdet fra skaperne. *Inaktive:* De som mottar innholdet indirekte gjennom andre, som for eksempel “word-of-mouth” eller tradisjonelle medier. Modellen beskriver også hvordan informasjonsflyten i sosiale medier skjer direkte og indirekte. Et eksempel er at krisekommunikasjonen går direkte fra skaperne til følgerne, men at innholdet går indirekte fra skaperne til de inaktive gjennom tradisjonelle medier. Man ser i modellen under at informasjonen går direkte mellom tradisjonelle og sosiale medier (Austin, Liu, Yin 2012, 191-192).



Kilde: (Austin, Liu og Yin 2012)

Kapittel 3 - Metode

I dette kapitlet belyser og begrunner vi våre valg av fremgangsmåter for å svare på problemstillingen vår.

Metode i samfunnsvitenskap defineres som en handlingsplan for å finne mest mulig gyldige svar på problemstillinger og forskningsspørsmål. Derfor har det vært viktig for oss å kartlegge hvilke metoder som finnes og som er hensiktsmessige for vår problemstilling. I samfunnsvitenskapelige undersøkelser finnes det to dominerende metoder; kvalitativ og kvantitativ metode (Mehmetoglu 2007, 9). Med vår problemstilling er det mest naturlig å ha en forskningsdesign og metode hvor vi kan

analysere og kategorisere resultatene fortløpende til vi har nok informasjon til å danne et større bilde av vårt case. For å oppnå dette ønsker vi å komme tett inn på de som var direkte involvert og spilte sentrale roller i #DNK, noe som krever kvalitative tilnærminger (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 36).

3.1 Design og strategi

Undersøkelsen vår baserer seg på en intensiv forskningsdesign fordi vi, gjennom få informanter, ønsker å gå i dybden og finne frem til detaljer rundt oppfattelser, enigheter og uoverensstemmelser knyttet til et fenomen. Vi mener dette gir oss muligheten til å oppspore et mest mulig helhetlig bilde av prosessen som Mondelez og SMFB opplevde under #DNK (Jacobsen 2015, 87). Undersøkelsen vår tar utgangspunkt i Coombs' SCCT og har av den grunn utarbeidet tilnærmingen vår med *deduktivt* design, hvor empirien bygges på teorien. Vi har valgt *deduktivt* design siden forskningen vår tar utgangspunkt i en teori, fremfor et *induktivt* design hvor man går fra empiri til teori. Fordi vi er opptatt av å fange opp og kartlegge et spesifikt fenomen, falt det naturlig for oss å velge et *casedesign* med *kvalitativ* forskningsmetode. Dette valget gjorde det også enklere å basere utvalgsstrategien vår på *formålsutvelging* av informanter og ikke ta videre stilling til generalisering (Mehmetoglu 2004,17-19). I tillegg er krisehåndtering i sosiale medier et relativt nytt tema innen forskning, i hvert fall fra en forskers tidsperspektiv, noe som gjør temaet åpent for videreutvikling eller nærmere undersøkelser av teorier. Denne tilnærmingen gir oss mulighet til å undersøke informantenes empiri (Mehmetoglu 2004, 21).

3.2 Kvalitativ forskning som metode

Kvalitative metoder er fremgangsmåter som tar utgangspunkt i forskningsprosesser hvor hensikten er å utforske menneskelige og sosiale problemer eller fenomener. *Kvantitative* metoder fokuserer mer på årsakssammenhenger og tall, i motsetning til *kvalitative* metoder som vektlegger forståelse. Tilnæringsmetodene i kvantitative studier er gjerne begrensede fordi de ofte baseres på utarbeidede svaralternativer: Dette fordi de som regel er ment for studier av større mangfold. Kvantitative studier formes ofte etter *ekstensivt* design fordi spørsmålene de søker svar på som regel ikke avhenger av nyanser og detaljer. Kvalitativ forskning analyserer ord og handlinger, gir innsikt i informanters oppfattelser, og studiene foregår i naturlige settinger. Metoden brukes til studier som gir forskeren et sammensatt bilde av virkeligheten.

Forskningen skal inneholde kompleksitet og tilbyr dermed metoder med *intensivt* design. Intensivt design gir større innsikt og åpner for mer detaljerte beskrivelser. Siden problemstillingen krever svar med nærmere begrunnelser, var kvalitativ forskningsmetode med intensivt design et naturlig valg. I forkant av en kvalitativ undersøkelse bør vi bestemme oss for en forskningsstrategi siden det vil gjøre undersøkelsen enklere å gjennomføre, samt mer effektiv. Innen kvalitative metoder finner vi tre hovedstrategier; *Empiribasert teori, etnografi og casestudie*. Alle strategiene fungerer til forskjellige formål (Mehmetoglu 2004, 24). Da målet med undersøkelsen er å nærmere studere og analysere en spesifikk hendelse, falt valget på casestudie som forskningsstrategi.

3.3 Casestudier

Casestudier er en metode som brukes for å studere sosiale fenomener gjennom å grundig analysere en eller flere hendelser. Caset eller casene kan være alt med tilhørighet til sosiale omgivelser. All data som kan være vesentlig for studiet samles inn og organiseres. Metoden gir oss anledning til å skaffe fylldig data med informasjon og opplysninger rundt caset vi undersøker, i tillegg til at den tilbyr muligheten til intensive analyser av relevante fenomener. Casestudier har, i likhet med andre kvalitative studier, som mål å skape nye hypoteser, inntrykk, relasjoner og innsikt (Mehmetoglu 2004,42-43). Casestudier skal derfor ikke nødvendigvis finne frem til en fasit, men heller benyttes til å opplyse eller danne et klarere bilde av et hendelsesforløp og resultater. Man kan foreta en casestudie enten ved å sammenligne eller utforske flere caser, eller man kan fokusere på en spesifikk case. Det vil uansett, uavhengig av om man undersøker et eller flere caser, være vanlig å se på tilsvarende caser for å se om det finnes noen videre sammenheng for fenomenet man forsker på. Oppgaven vår baseres på en casestudie i et gitt tidsrom. Siden kvalitativ metode vil gi innsyn i hvilke oppfatninger de involverte i #DNK har, kan casestudie som forskningsstrategi gi oss en mer helhetlig forståelse og dermed svare på problemstillingen vår (Mehmetoglu 2004, 43).

3.3.1 Deskriptiv casestudie

Casestudier kommer hovedsakelig i tre forskjellige varianter; *utforskende, forklarende og beskrivende*. Fordi problemstillingen og rammen til oppgaven vår bygger på Coombs' SCCT, er deskriptiv (eller beskrivende) casestudie den mest

tiltalende varianten for oss. I tillegg etterspør problemstillingen vår nærmere svar på hvordan ting utartet seg slik de gjorde. *Hvordan* er et sentralt spørsmål for casestudier samtidig som vi ønsker å beskrive en hendelse og analysere et relevant fenomen. Med dette som utgangspunkt, og med et ønske om frihet til egne analyser og tolkninger, er deskriptiv casestudie å foretrekke. Vi søker etter svar som gir bedre innsikt i hvordan #DNK foregikk og de avgjørelsene som ble tatt fortløpende, og derfor er casestudien vår en prosess-studie (Mehmetoglu 2004, 43).

3.4 Datainnsamlingsmetode

Da vi allerede har bestemt oss for casestudie som forskningsdesign og en kvalitativ metode, gjensto det å finne frem til den mest egnede fremgangsmåten for datainnsamling. Vi hadde allerede bestemt oss for å ta utgangspunkt i SCCT, og ønsket å finne ut hvordan denne teorien ville fungere i praksis, og om den kunne belyse ulike fenomener som oppstod i #DNK. Hvilke fenomener som ville belyses er vanskelig å forutse. Derfor avhenger slike casestudier av fremgangsmåter med frihet til å forske frem til *metningspunkt*; det vil si at vi henter data helt til det ikke forekommer ny, relevant informasjon for problemstillingen. Dette vil kreve metoder som gir mulighet for relativt åpne samtaler med de mest sentrale informantene, samtidig som vi kan sammenlikne svar opp mot relevant teori. Behovet for denne friheten, og vårt ønske om mulighet til oppfølgingsspørsmål i tråd med interessante funn som dukket opp, ledet dette oss til dybdeintervju og dokumentdata som innsamlingsmetoder (Johannesen, Tuft og Kristoffersen 2010, 135-137).

3.5 Kvalitative intervjuer

Med kvalitative metoder avhenger datainnsamling ofte av kommunikasjon og observasjon, da det gjerne er sosiale fenomener kvalitativ forskning beror seg på. Med utgangspunkt i problemstillingen mener vi den beste informasjonskilden vil være de som erfarte situasjonen direkte. Med det sikter vi til de personene vi, gjennom research, mener spilte avgjørende roller under hendelsen vi undersøker. For å innhente mest mulig relevant informasjon å tolke, og for å ha anledning til å tilpasse spørsmål til interessante funn som dukket opp underveis, valgte vi å foreta kvalitative individuelle intervjuer. Det vil si at vi møter informanter som er essensielle for problemstillingen vår, og stiller spørsmål som vil gi de beskrivelsene og svarene vi mener er nødvendige for å komme frem til konklusjoner. Fordi vi ønsker å avdekke

hensiktene bak handlinger og holdninger rundt fenomener vedrørende #DNK, avhenger vi av en metode som bidrar til en dypere forståelse. Denne metoden gir en grundig innsikt, og kan også gi en mer nyansert oppgave ved at vi får tak i andre synsvinkler på caset enn våre egne (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 135-137).

3.6 Gjennomføringen og datainnsamling

Semistrukturert intervju

Vi har valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjumetode, som innebærer at spørsmålene er delvis strukturerte og basert på en intervjuguide (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 139). Semistrukturert intervju har også mer naturlig flyt enn strukturert intervju, hvor intervjuene ofte kan oppleves som unaturlig og anstrengt (Skorstad, Schulze og Nilsen 2014, 99) Intervjuguiden vår inneholder temaområder vi vil inn på og utformede hovedspørsmål sett i sammenheng av SCCT. I tillegg har vi generelle spørsmål om #DNK; blant annet hva baktanken med kampanjen var, hvilke mål og forutsetninger de hadde osv. Semistrukturerte intervjuer går ut på at alle informantene opprinnelig blir stilt de samme hovedspørsmålene, men at vi, ut ifra informasjonen vi får fra hver informant, kan velge hvilke oppfølgingsspørsmål som skal stilles (Skorstad, Schulze og Nilsen 2014, 97) Vi har tilført underspørsmål for å avdekke og utdype temaene hvor vi etterspør mer informasjon. En viktig fordel for oss med semistrukturerte intervjuer er at vi kan tilføye relevante oppfølgingsspørsmål ved behov. I tillegg har vi kunnet tilpasse intervjuene etter hvilken informant vi er i kontakt med. Dette har vært spesielt beleilig når vi har intervjuet informanter med ulike arbeids- og ansvarsområder. Vi velger å benytte oss av denne type intervju da den kan gi en god balanse mellom struktur og fleksibilitet (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 139). Dette gjør det enklere å finne en rød tråd, samtidig som det åpner for egne tolkninger og justeringer av intervjuene underveis. I tillegg vil det bidra til en mer avslappet stemning og gjøre det enklere for informantene å føle seg komfortable til å svare oppriktig, noe vi anser som nødvendig for oppgaven.

Utvalgsstørrelse

I etterkant av intervjuene hadde vi tillit til at datainnsamlingen ga oss metning, nyanser og innsyn nok for å svare på vår casestudie. Vårt utvalg består av fire informanter. Vi mener dette holdt med tanke på omfanget av data som skulle samles

inn, tolkes og analyseres i løpet av den gitte innleveringsfristen. Ved å gjennomføre for mange intervjuer vil vi ikke ha kapasitet til å analysere intervjuene i like stor grad, og det kan bli for mye informasjon å forholde seg til. Færre informanter kan dog redusere representativiteten, noe som ikke er ønskelig. Likevel omhandler casestudien vår oppfatninger og erfaringer gjort av nøkkelpersoner, noe vi mener gjør antall informanter mindre vesentlig. På den andre siden kan kun fire informanter ses på som en svakhet for oppgaven, da det ikke vil være nok for å avdekke alle sider og involverte i saken. Det kunne for eksempel vært hensiktsmessig å komme i kontakt med sentrale interessenter, som aksjonærer, fagekspert eller den typiske forbrukeren. Likevel vil vi påstå at de vi har intervjuet, samt teorien, har gitt oss interessante funn.

Utvelgelses- og rekrutteringsstrategi

I forkant av undersøkelsen satte vi ulike kriterier for hvilke egenskaper og roller som ville utgjøre gode informanter for vår casestudie. Likevel var vi også bevisste på at kriterier og antall informanter kunne forandre seg underveis i datainnsamlingen. I tillegg var vi observante rundt det faktum at utvalget vårt kunne påvirke våre inntrykk og resultater. Vi gikk inn i prosessen med utvelgelsesstrategi basert på hensikten med undersøkelsen, og foretok valg deretter. Med kvalitativt utgangspunkt og egne kriterier for kandidater, var rekrutteringsstrategien vår formålsutvelgning med bruk av snøballmetoden (Mehmetoglu 2004, 64-67). Dette fordi vi studerte en spesifikk case og ønsket informasjon fra nøkkelpersoner i denne saken og de avgjørelsene som ble tatt i et gitt tidsrom.

Snøballmetoden

Vi har benyttet oss av snøballmetoden som strategi for videre rekruttering av informanter. Med denne metoden fant vi frem til de relevante personene ved å kontakte og intervju folk underveis mens vi samlet informasjon. I den forbindelse fungerte snøballmetoden som en “veiviser” hvor en informant førte oss til neste informant. Slik forhørte vi oss underveis om hvem informantene mente var relevant for oss å snakke med videre og som hadde kunnskap rundt hendelsen vi undersøkte (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 109).




3.6.1 Informantene

Informantene har vi valgt ut fra hvilken rolle de hadde under #DNK. Det har vært viktig for oss at de var direkte involverte i kampanjen og Mondelez' og SMFBs roller i sosiale medier. Derfor kan vi si at utvalget i stor grad også er et representativt utvalg for akkurat denne undersøkelsen. Vi hadde i utgangspunktet sett for oss åtte informanter, men med tanke på informasjonen vi var ute etter og hvor mange som spilte vesentlige roller i hendelsen, mener vi at de fire vi endte opp med ville kunne gi oss den informasjonen vi var ute etter. Utvalget kunne muligens hatt mer tyngde om vi fikk snakket med den femte informanten: en representant fra markedsavdelingen til Mondelez under #DNK. Vedkommende kunne gitt oss et mer nyansert bilde av håndteringsprosessen og innsikt til bakgrunnen for de ulike avgjørelsene som ble tatt i deres felt. Likevel har det forekommet god kommunikasjon mellom de ulike feltene under mediehåndteringen, noe som har gitt informantene vi har vært i kontakt med, og oss, oversikt over hva som ble vedtatt og hvorfor. I tillegg mener vi vesentlige representanter fra både Mondelez og SMFB vil gi oss tydeligere forståelse av hendelsen, fordi det gir mulighet til å se saken fra flere sider – noe som vil gi større reliabilitet til funnene våre.

Vi har informert hver enkelt informant om deres rettigheter til å opptre som anonyme i oppgaven. Da dette ikke har vært noe behov hos deltakerne, vil vi kort informere om aktørene og hvilken posisjon vedkommende hadde under #DNK.






Kristian Hvilen

 Tidligere kommunikasjonsdirektør ved [Mondelez International](#)
 Oslo, Norway
 **Viktig for vår oppgave** fordi Hvilen var kommunikasjonsdirektør under #DNK. Dermed stor innsikt i hvordan saken ble håndtert.



Celin Huseby

 Kommunikasjonsdirektør ved [Mondelez International](#)
 Oslo, Norway
 **Viktig for vår oppgave** fordi Huseby var pressekontakt under deler av #DNK. Viktig kilde for hvordan saken utviklet seg fra å være noe stabil til å eskalere.



Christian Steen

Byråsjef ved SMFB

Oslo, Norway

Viktig for vår oppgave fordi Steen var sentral i SMFBs eksterne kommunikasjon, og har stor innsikt i hvordan de håndterte #DNK-saken.



Christoffer Lorang Dahl

Digital direktør ved SMFB

Oslo, Norway

Viktig for vår oppgave fordi Lorang Dahl har innsikt i blant annet valg av medieplattformer og digital utforming av #DNK.

Svakhet med utvalget

Det vi ser på som en svakhet ved utvalget vårt er, som tidligere nevnt, at vi ikke fikk intervjuet den femte informanten. I tillegg vil en svakhet være at vi ikke har hatt ressurser til å intervju andre interessenter for å høre hvilke oppfatninger og inntrykk de sitter igjen med. Dette ville bidratt til en større helhetlig forståelse av sakens omfang. Selv om informantene våre spiller vesentlige roller i saken, vil det ikke gi oss like helhetlig informasjon om kampanjens konsekvenser som en bredere undersøkelse kunne ha gitt. Eventuelt ville det vært hensiktsmessig å foreta en samkjøring av både kvalitative og kvantitative undersøkelser for å oppnå et størst mulig bilde av saken.

3.6.2 Dokumentering av intervjuene

Vi har benyttet oss av en datainnsamlingsteknikk hvor intervjuene for det meste vil foregå etter informantenes ønske om tid og sted. I tillegg foreslo vi også bruk av tilgjengelige grupperom på skolen, hvor vi kunne sitte i fred. Intervjuene foregikk ansikt til ansikt. Det ble notert underveis og vi tok båndopptak av intervjuene. Fordelen med denne metoden er at den både er visuell og audiativ. Etter hvert intervju transkriberte vi slik at vi enklere kunne kartlegge viktige funn (Johannesen, Tuft og Kristoffersen 2010, 145).

Forberedelser

Informantene som ble brukt i oppgaven kontaktet vi gjennom e-post. Det var her det meste av kommunikasjonen foregikk før og etter intervjuene. Vi sendte informantene på forhånd intervjuguiden vi hadde utarbeidet til intervjuene. Slik kunne de forberede

seg og føle seg trygge på hva vi var ute etter. I tillegg er det betryggende for oss at informantene er forberedte, slik at opplysningene vi får kan regnes som korrekte og relevante. Ved å opprette en åpen og jevn kommunikasjonsflyt, har vi som formål å oppnå tillit i forkant av intervjuene særlig fordi vi oppfatter hendelsen som et potensielt sårbart tema. Vi lot også deltakerne bestemme en del selv vedrørende område og tidspunkt. Ved å la informantene velge tid og sted, vil de befinne seg i trygge omgivelser – noe som kan avgjøre grad av delingsvilje. I tillegg ba vi dem om å sette av nok tid slik at det var rom for utdypende svar: Dermed ville det heller ikke oppleves som en stressende situasjon for dem eller oss. Vi var i forkant og etterkant av intervjuene tilgjengelige på både e-post og telefon om det skulle være noen spørsmål. Da vi var ferdige med alle intervjuene og transkriberingene, ettersendte vi notatene til hver enkelt. Dette gjorde vi for å forsikre dem og oss selv om at det ikke oppsto noen misforståelser under intervjuene.

Før intervjuet

Før intervjuene tok plass klargjorde vi at oppgaven kunne gjøres konfidensiell om ønskelig, for å forsikre hver enkel informant om deres rettigheter til anonymitet. Vi ga informasjonsskriv med hensikt om å ivareta de forskningsetiske sidene, samtidig som skrevet kunne virke betryggende for informantene (Ringdal 2012, 243).

Forhåndskontakten og informasjonsskrivet ble også benyttet for å bli bedre kjent med informanten, og for å skape fortrolighet. Samtidig som dette skapte tillit, ville vi også forsikre informantene om at vi ikke var ute etter å angripe dem, men at vi ville høre mer om deres side av saken.

Selv om vi er tre personer som foretar casestudien, var det kun to som stilte opp for intervju: en med rollen som intervjuer, og en med ansvar for notering under møtet.

Dette ble informantene fortalt om på forhånd. Dette valgte vi bevisst for at informantene ikke skulle føle seg overveldet av å møte tre forskere. I tillegg valgte vi å være to istedenfor bare én, slik at vi kunne fordele oppgavene mellom hverandre, og eventuelt fange opp svar som den andre ikke fikk med seg underveis. Vi passet også på at det ikke tok for lang tid mellom siste skrivende kontakt og oppmøte for å holde kommunikasjonsflyten så god som mulig. Disse valgene ble gjort for at informantene skulle føle seg trygge og svare oppriktig (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 146).

Under og etter intervjuet

Før vi startet intervjuene presenterte vi oss selv og forsikret kandidatene igjen om anonymitetsrettigheter, og om retten til å avbryte intervjuet. Vi beskrev også prosjektet, hva dataene skulle brukes til, og hvilke områder vi kom til å stille spørsmål rundt.

Det kan oppstå ulike faktorer som virker inn på den enkelte informant ved intervju på ulike plasser. Derfor har vi, så godt det har latt seg gjøre, valgt å gjennomføre alle intervjuene med mest mulig like omstendigheter og omgivelser (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 145). Vi mente dette var viktig for å forsikre oss om at alle hadde mest mulig likt utgangspunkt. Likevel var vi også klar over at det kunne oppstå flere elementer som kunne påvirke utfallet: For eksempel vil mennesker som går frem og tilbake utenfor møtelokalet kanskje virke forstyrrende, noe som ville svekket reliabiliteten til undersøkelsen. For å gjøre det beste ut av situasjonen plasserte vi derfor informantene vendt fra forstyrrende omgivelser for å styrke påliteligheten. I tillegg er det viktig å ta til etterretning at informantene kan ha holdt informasjon tilbake hvis de var redde for å rope for mye, selv om ingen rundt kunne høre hva som ble sagt.

For å danne et mest mulig komfortabelt miljø og avslappet atmosfære for informantene, startet vi intervjuet med tørrprat og spørsmål uten spesiell relevans for temaet, som for eksempel “hvor er du fra?” og “hvordan har du det?”.

Kontinuerlig under intervjuene motiverte vi kandidatene til drøfting og tilspissing ved å stille oppfølgingsspørsmål. Der vi mente det fantes mer interessant informasjon å hente fulgte vi opp ved å for eksempel spørre “Kan du gå dypere inn på...?”, “Hva mener du med det?”. Det var enkelte spørsmål hvor vi ønsket mer konkrete svar og oppfordret derfor informantene til å komme med detaljerte svar gjennom eksempler og gjenfortelling, eller ved å fortelle at vi ønsket mer utdypende forklaringer. I tillegg viste vi interesse ved å være engasjerte og lytte til hva informantene fortalte. Vi passet også på å være bevisste rundt vårt eget kroppsspråk og signaler. Dette var viktig for å vise at vi var profesjonelle og seriøse i vår sak (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 143).

Som tidligere nevnt, ble det satt av god tid til hvert intervju, og slik kunne vi forsikre oss om at intervjuene ikke ble forhastede. Vi forberedte informantene om at intervjuet nærmet seg ferdig ved å informere om antall spørsmål det var igjen og at vi beveget oss inn på det avsluttende temaet. Vi satte også av tid til informantene for å diskutere etter hvert intervju, sånn at vi fikk muligheten til sammenligne svar og oppfatninger. Slik kunne vi forsikre oss om at vi hadde en felles forståelse og mulighet til å rette opp potensielle misforståelser. Intervjuet var også åpent for siste innspill eller mer “tomprat” for atmosfærens skyld (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 141).

Like etter hvert intervju kodet vi innhentet informasjon så raskt som mulig for å minske sjansene for å glemme verdifulle bemerkelser eller inntrykk, og for å sikre kvaliteten på dataene best mulig. Til slutt analyserte vi funnene. (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 147). Som nevnt, har vi vært tilgjengelig for kontakt om det skulle være noe i ettertid, noe informantene også har vært. I tillegg har vi sendt dem transkripsjonen av intervjuene, slik at de har hatt mulighet til å gi innspill rundt potensielle feilsiter fra vår side, eller informere om at de hadde skiftet mening. På denne måten har vi også kunnet forsikre validiteten av våre funn.

3.7 Kvalitetssikring

Når vi undersøker et fenomen nærmere må vi som forskere ta for oss vurderingskriterier i forskningsprosessen slik at vi kan bevise at våre funn er gyldige. Allerede før vi startet casestudien var vi opptatte av at undersøkelsen skulle gi resultater som svarte på problemstillingen og gyldige funn. Dette har i stor grad påvirket våre valg for å samle inn informasjon. Med tanke på at vi har valgt å gå for kvalitative metoder i tilnæringsprosessen, har det vært viktig å argumentere for alle fremgangsmetoder vi har tatt. Ved kvantitative metoder er det vanlig å begrunne om funnene er gyldige ved å se på funnenes *interne og eksterne validitet, reliabilitet, og objektivitet*. Fordi kvalitativ forskning er en annen form for tilnærming, og med andre mål enn kvantitativ forskning, vil det være andre kriterier å forholde seg til. Men fordi vurderingskriteriene til kvalitativ forskning er utarbeidet av hovedkriteriene til kvantitativ forskning er det store likhetstrekk hos gyldighetsanalysene. Vurderingskriteriene til kvalitativ forskning består av *troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet* (Mehmetoglu 2004, 143-144).

Troverdighet

Troverdighetskriteriet samsvarer i stor grad med intern validitet i kvantitativ forskning. Troverdighet omhandler om tillit til at funnene i forskningen er sanne. I casestudien vår har vi møtt dette kriteriet ved å referere til informantenes egne oppfatninger, følelser og erfaringer. Informasjonen vi bruker fra intervjuene våre representerer våre informanter sin sannhet og ikke våre egne oppfatninger av hendelsen. Dette har vi forsikret oss om gjennom blant annet å dele våre egne intervjunotater og nærmere diskutere temaer vi var usikre på i samarbeid med informantene våre (Mehmetoglu 2004, 145-146).

Overførbarhet

Overførbarhet kan sammenlignes med kriteriet om ekstern validitet i kvantitativ forskning. Dette kriteriet ser på om funn og resultater i en studie kan overføres til tilsvarende situasjoner. I kvantitative metoder er det vanlig å teste ekstern validitet gjennom å foreta tilfeldig utvelging, eller basere forskningen på sannsynlighet. For å kunne oppfatte våre funn som overførbare eller ikke, har vi fokusert på detaljrike beskrivelser av caset slik at leserne får så mye bakgrunnsdata som mulig. Da vil det være enklere å finne ut hvor aktuell casestudien vår er for andre saker. Ved å finne likhetstrekk i tilsvarende caser og fenomener, har vi vurdert hvor gyldig vår studie og dens konklusjoner er. Slik har vi kunnet se om våre funn vil gjelde for andre virksomheter i liknende situasjoner (Mehmetoglu 2004, 146).

Pålitelighet

Pålitelighet kan overføres til reliabilitetskriteriet i kvantitativ forskning. Noe som vil si at forskningen kan bevises gjennom *revidering*: at like resultater vil forekomme dersom samme fremgangsmåte benyttes. For å oppnå pålitelighet til vår forskning har vi redegjort for metoder som har blitt brukt i forskningsprosessen. Vi har også begrunnet metodene som har blitt valgt. Slik har vi belyst hvordan vi har gjennomført casestudien vår og kommet frem til funnene våre. På denne måten ønsker vi å oppnå pålitelighet rundt våre resultater gjennom begrunnelser og åpenhet rundt hele forskningsprosessen (Mehmetoglu 2004,147).

Bekreftbarhet

Betingelsen om bekreftbarhet kan samsvare med kriteriet om objektivitet i kvantitativ

forskning. I kvalitativ og kvantitativ forskning hviler kvaliteten til resultatene i stor grad på forskernes evne til å stille seg nøytral til det som undersøkes. Forskeren bør med andre ord gå inn i forskningsprosessen med "forskerbrillene" på, og ikke trekke konklusjoner før all data er samlet inn og analysert. I vår casestudie har vi bekreftet våre funn ved å opplyse om våre informanternes tolkninger av situasjonen. Vi har fått bekreftet eller avkreftet våre fortolkninger av situasjonen gjennom intervjuer med informantene og deres informasjonsdeling. For å svare på oppgaven har vi tatt utgangspunkt i, og brukt, informasjonen vi har fått fra informantene for å danne et bilde av situasjonen fra deres ståsted. I tillegg har vi stilt oss kritiske til oss selv og våre egne synspunkter, diskutert med hverandre om våre oppfatninger underveis, og sammen kommet frem til ulike tolkninger av samme situasjon. Videre i forskningsprosessen har vi funnet frem til andre relevante hendelser, casestudier og teorier for å analysere, tolke og finne frem til endelige tolkninger. Slik vil funnene våre bekreftes gjennom både innhentet informasjon fra sentrale informanter og annen relevant teori for problemstillingen vår (Mehmetoglu 2004,147-148).

Vi vil redegjøre for funnene i kapittelet om analyse og drøfting av data. Dette har vi valgt fordi vi mener det blir en bedre flyt og er mer naturlig å avdekke i analyse- og drøftingskapittelet.

Kapittel 4 – Analyse

4.1 Innledning

I dette kapittelet analyserer og drøfter vi dataene vi har samlet inn. Her knytter vi relevant teori til analysedelen og utdyper valgene som ble tatt under #DNK. Underveis trekker vi inn funnene med utgangspunkt i teorikapittelet, og drøfter disse. Vi redegjør for funnene våre ved å vise til informantenes egne oppfatninger av ulike situasjoner i #DNK-hendelsen og deres strategiske valg i prosessen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene søker svar på endringer i krisebilde gjennom sosiale medier, og vi vil derfor minne på problemstillingen vår:

Hvordan endrer sosiale medier rammebetingelsene for krisehåndtering?

Av hensyn til struktur har vi valgt å fordele analysefunnene ved å plassere dem under forskningsspørsmålene for å utdype problemstillingen. For å få en mest mulig oversiktlig tekst har vi valgt et skrivemønster hvor vi gjenforteller informasjonen vi har fått av informantene, før vi knytter den til teori og avslutningsvis oppsummerer funnene våre.

4.2 Enigheter og uenigheter rundt kriseforståelse

I denne delen av analysen vil vi se på informantenes oppfatning av om de befant seg i en krise eller ikke. Hvordan organisasjonen definerer en hendelse vil være avgjørende for hvordan de velger å respondere, og ikke minst hvordan interessenter oppfatter hendelsen. Hvis interessenter definerer en hendelse som en krise bør organisasjonen gjøre det samme (Coombs 2015, 3).

Mondelez

Vi ønsket å kartlegge kriseforståelsen hos informantene for å se om det påvirket måten de håndterte situasjonen på. Både Kristian Hvilen og Celin Huseby definerte ikke situasjonen som en krise, men heller som et “issue”, og en omdømmeutfordring for Freia/Mondelez. Hvilen forteller:

I dette tilfellet her var det gjort en gjennomgang av marketingteamet på forhånd i forhold til risikofaktorer og ja sånn. Så de hadde gjort en kort øvelse i forkant, men jeg tror ikke det var noen stor kriseplan som stod i bunn.

Begge har en klar definisjon på hva de ser på som en krise, og det kommer tydelig frem at en krise for Mondelez er en typisk tradisjonell krise som ofte omhandler liv, helse og sikkerhet, som Hvilen sier: “Om noen [...] får glasskår i sjokoladen er det krise.” Mondelez har et kriseteam og en kriseplan for slike typer hendelser, men dette ble ikke benyttet under #DNK. Huseby gir en detaljert forklaring på hvordan organisasjonen jobber under tradisjonelle kriser, som for eksempel glasskår i sjokoladen: Det er en tydelig rekkefølge på arbeidsoppgaver, ansvarsområder er ferdig fordelt, og alle vet hva de skal gjøre. Dette viser en utarbeidet førkrise-fase hos bedriften hvor ansatte vet hvordan slike situasjoner skal håndteres både internt og eksternt. Beskrivelsen av krisestrategien til Mondelez kan forklare hvorfor en krisestab ikke ble satt i gang da hendelsen begynte å blusse opp i sosiale medier. Hvilen sa at det ikke *var* en krise, men at det ble sett på som en sosiale medier-krise og en “storm”.

SMFB

Informantene fra SMFB definerte hendelsen i større grad som en krise enn det Mondelez gjorde. Christian Steen sa: “Det er greit å kalle en spade for en spade: Det er en krise. Men alt er relativt.” At alt er relativt kan tolkes som at Steen mener dette ikke var en alvorlig krise fordi ingen ble fysisk skadet, og fordi det ikke gikk utover salgstallene. Christoffer Lorang Dahl sa at det ble sett på som en negativ hendelse som potensielt kunne blitt en krise om den hadde pågått over lengre tid. Informantene definerer hendelsen til en viss grad ulikt, og det kan virke som SMFB så på #DNK som en mer alvorlig situasjon enn det Mondelez gjorde. Samtidig ser vi at alle i bunn og grunn er enige om at det var en sosiale medier-krise og ikke en tradisjonell krise. Sosiale medier-krise involverer ofte bedriftens omdømme (Coombs 2015, 22), og alle informantene mente at dette var en omdømmeutfordring for Freia og Mondelez. Vi kan diskutere grunnen til hvorfor Mondelez og SMFB definerer hendelsen forskjellig. Det kan komme av at Mondelez er en produksjonsbedrift, mens SMFB tilbyr tjenester. Mondelez har rutiner på tradisjonell krise. Sammenlignet med sosiale medier-krise kan denne hendelsen virke “mindre alvorlig” enn en typisk glasskår-i-sjokoladen-krise. Som tidligere nevnt kan sosiale medier-krise skade omdømmet betraktelig, og det kan gå dårlig for bedriften dersom denne krisen ikke håndteres riktig. Det er derfor viktig å ikke ta lett på sosiale medier-kriser, men sammenlignet med tradisjonelle kriser virker det ikke like alvorlig. SMFB som reklamebyrå vil sjelden oppleve en tradisjonell krise hvor situasjonen som regel omhandler liv og død. Dette kan forklare hvorfor informantene fra SMFB tolket hendelsen mer som en krise, fordi kriseoppfatninger i denne typen byrå er lavere enn i Mondelez. En annen grunn til at informantene fra SMFB følte hendelsen var mer alvorlig kan være at de fikk en del kritikk for håndteringen: Lorang Dahl sa “[...] For oss opplevdes det som noe av det mest ubehagelige fordi det går på oss som fagpersoner. Også hadde du Freia som ikke klarer å håndtere denne sensurgreia, som kanskje var det største.” Samtidig ser vi at informantene til en viss grad er uenige om viktigheten av de ulike debattene. Informantene fra SMFB mente at sensuren var en viktig debatt som satte dem som fagpersoner i et dårlig lys, mens Hvilen sier:

Debattene om kampanjen var og er en litt sær bransjediskusjon om mekanikk og “dos and don’t’s” og en debatt samfunnet for øvrig ikke var opptatt av. Det samfunnet var opptatt av var to ting, det var den Sophie Elise-diskusjonen, og palmeoljediskusjonen.

Anerkjente fagfolk i medier som Hans-Petter Nygård-Hansen og Dagfinn Nordbø mener #DNK var en kraftig omdømmes mell for Freia og Mondelez. Nygård-Hansen mente at krisen kunne vært unngått hvis de hadde overvåket ulike medieplattformer, som for eksempel Brennpunkt-dokumentaren som omhandlet Rema 1000s boikott av palmeolje i sine butikker (Ekehaug 2015). Rett etter dokumentaren ble sendt begynte oppmerksomheten å blusse opp for #DNK, med tanke på Dagbladets sak om Sophie Elises bloggpost, at flere begynte å skrive negative ting på kampanjesiden, osv. Nygård-Hansen mener Mondelez burde overvåket de ulike plattformene, for da kunne skaden kanskje blitt mindre. Dette er en del av førkrise-fasen som Coombs beskriver, hvor han sier at overvåking av plattformer er en viktig del av det forebyggende krisearbeidet; der man samler inn og analyserer informasjon som kan inneholde faresignaler (Coombs 2015, 31-32).

4.3 #ThePerfectStorm

Denne delen av analysen handler om hvordan Mondelez og SMFB jobbet strategisk for å isolere de ulike debattene som foregikk samtidig under hendelsen. Den store utfordringen med hele #DNK-hendelsen, og hvorfor det i det hele tatt ble en stor sak, var fordi det var en fraksjonert debatt som blåste opp saken mer enn kanskje nødvendig. Dette gjorde den mer problematisk å håndtere. Det var flere faktorer som førte til oppblomstringen av disse debattene, og som beskrevet i case-beskrivelsen omhandlet disse faktorene palmeoljebruk, Sophie Elise, sensur og Twitter.

Det som blir trøblete er når man sitter midt oppi det, så er det ikke så lett å se forskjell på debattene. Da kan det være utfordrende å prioritere hvem du skal ta. Hvilken skal du fokusere mest på. [Sosiale medier]-håndteringen opplevdes som stor fordi det var på oss som fagpersoner, men det var Freia som et brand som var det viktigste å forvalte og trygge og ikke skade det ryktet. Det var en av de mest utfordrende greiene for oss som var her, var å klare å skille på det.

Dette sitatet fra Lorang Dahl viser at det var vanskelig å skille mellom debattene, spesielt fordi de matet hverandre. Informantene var klare på at det var viktig å skille debattene. Hvilken påpeker at det var spesielt viktig å få frem at Mondelez ikke hadde noe imot Sophie Elise, men at de fikk ikke rettet opp i feilsiteringen av Huseby raskt nok og da var det gjort. Sophie Elise er en stor aktør og har ifølge Blogg.no over 46.000 følgere. Disse følgerne vil mest sannsynlig støtte Sophie Elise og tro Mondelez har noe personlig imot henne. Coombs tydeliggjør derfor viktigheten av å være på ballen og være rask i kriseresponsen, spesielt med tanke på sosiale mediers

utvikling (Coombs 2015, 131). I alle fall når en stor aktør er grunnen til at det blir en “snakkis”.

Mondelez forsøkte også å skille mellom påskeegg og melkesjokolade for å dempe debatten. #DNK var en kampanje for melkesjokolade, men kampanjesiden ble brukt til å kritisere bruken av palmeolje i påskeeggene. Hvilken sa “Vi tok en gamble om vi kunne separere to produkter når de deler samme megabrand, og jeg tror lærdommen viser at, nei, det kan du ikke.” Derfor var det kanskje utfordrende å prøve å rettfærdiggjøre at melkesjokolade ikke inneholder palmeolje fordi påskeegg gjør det, og både melkesjokolade og påskeegg er under Freia; derfor kan forbrukerne tenke at Mondelez bruker palmeolje i Freia-produkter. Dette er også grunnen til at alle informantene påpekte viktigheten av at de ville fokusere på palmeoljedebatten og svare interessentene som genuint var opptatt av dette.

Ut ifra intervjuene er det tydelig at det er forskjell mellom oppfatningen om hvorvidt det var en krise eller ikke, til tross for enighet om at det var en sosiale medier-krise. Det kan virke som at Mondelez håndterte saken mer som en parakrise, i motsetning til SMFB som håndterte og opplevde saken som en mer alvorlig sosiale medier-krise. Med dette mener vi at noen av tiltakene Mondelez har utført kan tolkes som forebyggende, og ikke nødvendigvis som kriserespons. Et eksempel er at de hadde klart en etablert strategi når det gjaldt å besvare palmeoljedebatten. Lorang Dahl forklarer: “De hadde jo allerede det meste av svarene klare vedrørende palmeoljebruken, fordi det er en diskusjon som kommer opp hele tiden. Sånn sett var man forberedt på det kunne skje i [sosiale medier].”

For SMFB sin del jobbet de som om det var en sosiale medier-krise. Lorang Dahl nevnte blant annet at de etter hvert jobbet døgnet rundt med monitorering og moderering av bidrag. Det er naturlig at de opplevde det slik på grunn av arbeidsfordelingen, men det er likevel ikke noe Mondelez muligens kjente på i like stor grad som SMFB. Å jobbe på denne måten gjør at denne saken går fra å være en parakrise til en sosiale medier-krise fordi det endret den daglige driften på en betydelig måte (Coombs 2015 ??).

Ser man de ulike sakene uavhengig av hverandre, kan man tolke hver enkelt som parakriser. Palmeoljeaktivismen og Sophie Elise var én parakrise; moderering av bidrag og kritikk knyttet til sensur var én parakrise; utprøving av den digitale løsningen og det Steen uheldigvis kalte “netttroll” var én parakrise. Likevel, satt i sammenheng med hverandre blir det en perfekt storm og en sosiale medier-krise. Det ene er avhengig av det andre for å overleve. For eksempel ville det ikke vært en modereringssak uten palmeoljeaktivismen, og nettborgerne ville ikke testet filteret uten modereringssaken. Derfor er det snakk om en responsstrategi da Mondelez og SMFB forsøkte å separere debattene. Her sikter vi til forminskelsesstrategien hvor de rettfærdiggjorde både palmeoljebruk og moderering, men ikke nødvendigvis samtidig. Eksempler er da Hvilten forklarte på God morgen Norge at man kan “spise påskeegg med verdens beste samvittighet” (Thorshaug Kristiansen og Farstad Søvik 2015). Steen og Lorang Dahl viste offentligheten hvorfor modereringen var nødvendig ved at de tok avstand fra hatytringer (VGTV 2015). Huseby hadde også følgende å si om dette:

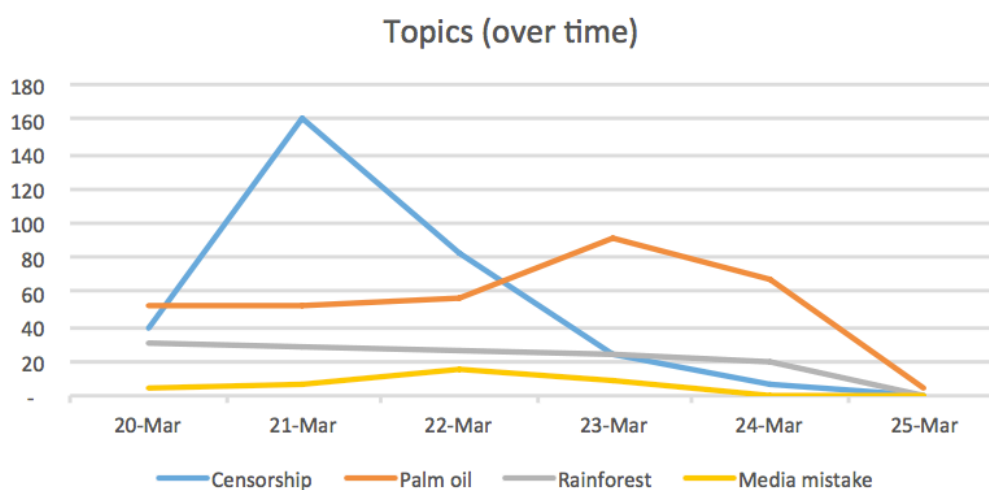
[...] man må ta et samfunnsansvar ved at ikke en tiåring som sitter hjemme med iPaden, som finner Freia, skal lese alt det her. Man får et ansvar for det også. Og det var mye av grunnen til at man satte opp unntakslisten. Ikke for at man skal stoppe folk i å si det de mener, men fordi man har et ansvar for hva som broadcastes ut.

De rettfærdiggjorde også modereringen med at de måtte prøve å flytte debatten over på Facebook da kampanjesiden ikke var egnet for dialog (Ekehaug 2015). Samtidig var det dette noe de fikk kritikk for av fagfeltet, blant annet fra Hans Geelmuyden i Kampanje (Nyman 2015):

Dialog skapes ikke gjennom forsøk på sensur. Dialog skapes gjennom åpenhet. Dialog i offentligheten og i sosiale medier forutsetter samfunnsforståelse. Denne forståelsen mangler åpenbart både i Freias markedsavdeling og i reklamebyrået deres.

Allikevel ser vi at det ikke utviklet seg til å bli en tradisjonell krise, til tross for at det hadde potensiale til å bli det. Da Mondelez og SMFB etter hvert lyktes med å separere sakene/debattene, resulterte det i at saken/debatten enten døde ut, eller endte opp med å bli en parakrise igjen. Grafen under viser hyppigheten av omtale generelt. Vi ser at da de stanset kampanjen for bidrag, gikk også hyppigheten av diskusjonen om sensur ned. Dermed satt de igjen med én debatt som var palmeolje. Dette løste de både med tiltak, men også med regelrett flaks: For det første inviterte Mondelez til nettmøte der

de ville ta imot spørsmål om palmeoljebruken. For det andre kom blogger og forfatter Gunnar Tjomlid på banen den 22. mars 2015. Han skrev et blogginnlegg om forskjellige typer palmeolje, og forsvarte til en viss grad Freia-produktene med at de ikke inneholdt såkalt “dårlig” palmeolje; at den tross alt inneholder en av de bedre typene på markedet. I tillegg tok klima- og miljøminister Tine Sundtoft tak i temaet palmeoljebruk i Dagbladet den 27. mars 2015, og hevdet at løsningen ikke var boikott. At det kom nøytrale og objektive aktører frem for å mer eller mindre tale Mondelez’ sak, var svært heldig for deres vedkommende. I grafen under ser vi også at palmeoljesaken blir mindre og mindre nevnt etter hvert som dagene går etter de tok ned kampanjesiden.



Figur fått fra SMFB.

4.4 Håndteringen av sosiale og tradisjonelle medier

Med denne analysedelen ønsker vi å se nærmere på mediehåndteringen til Mondelez og SMFB under stormen til #DNK og hvordan arbeidet deres på dette området kan knyttes til SCCT.

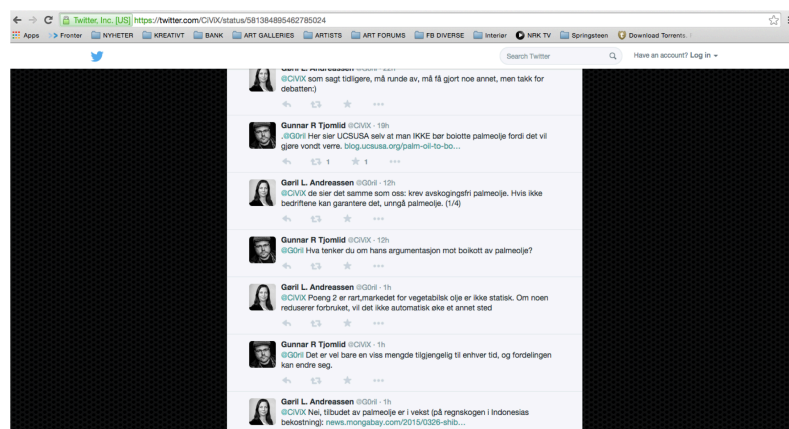
Oppmerksomheten Mondelez og SMFB fikk i sosiale og tradisjonelle medier under #DNK-hendelsen opplevde informantene våre stort sett som negativ. Kritikken de møtte i sosiale medier var mest følelsesladd mens den var mer faglig i tradisjonelle medier. Den følelsesladde kritikken var kanskje den viktigste utfordringen for Mondelez, med tanke på at deres drift avhenger av gode forhold til interessenter. Mens det faglige vil berøre SMFB mest, fordi de ble kritisert som fagpersoner, noe

som igjen kan svekke deres troverdighet som reklamebyrå. Slik oppfatter vi også at informantene følte det, ut ifra hvordan de fortalte at de opplevde situasjonen de hadde vært i, og hvilke elementer av hendelsen som opptok dem mest. Allikevel vil elementene påvirke hverandre fordi informasjon ofte glir sammen og utgjør oppfatninger, særlig i sosiale medier og internett generelt. Dette ser vi skjedde med #DNK, at de ulike debattene berørte og matet hverandre. Likevel er det ulike situasjoner å ta tak i og SCCT krever ulike tilnærminger for ulike kriser.

Selv om informantene til en viss grad kanskje ikke var klar over hva slags situasjon eller krise de befant seg i der og da, tyder beskrivelsene på at de håndterte situasjonen som en krise fordi mange av handlingene deres samsvarer med krisehåndtering. Blant annet forteller de om rollefordelinger: Mondelez hadde hovedansvaret for tradisjonelle medier, mens SMFB hadde ansvaret for sosiale medier. Samtidig var det et tett samarbeid mellom aktørene: Henvendelser rundt palmeolje og Sophie Elise ble håndtert av representanter fra Mondelez, mens henvendelser vedrørende kampanjens form og strategi gikk til SMFB. I tillegg forsikret de interessentene om at Mondelez' kundeservice hadde klare svar for palmeoljekritikk og at det ble lagt inn ekstra ressurser til respons og overvåkning i medieplattformene som ble benyttet under #DNK. Informantene beskriver perioden som en hektisk tid med mange ulike debatter å forholde seg til på én og samme tid. Gjennom informantenes beskrivelser virker det som at de håndterte situasjonene med det Coombs beskriver som åpen og konsistent respons når det gjelder svar på kritikken om palmeoljebruk og moderering. All kommunikasjon Mondelez og SMFB hadde med mediene under hendelsen samsvarte med hverandre og som informantene selv konstaterer, var de hele tiden imøtekommende for intervju. De var også proaktive ved å kontakte medier selv og arrangere nettmøte for spørsmål rundt palmeoljebruk. Informantene legger mye vekt på at de opptrådte åpent og ærlig i mediene, og spesielt på Facebook ved at Freia melkesjokolade-siden ble brukt som hovedplattform for å besvare palmeoljekritikken. Dette var en plattform som var enkel å bruke, hadde allerede etablerte kontakter og følgere og mulighet for rask respons, informasjonsspredning og dialog. Her lyktes Mondelez og SMFB med å være konsistente, likevel ble dette i stor grad overskygget av at de ikke fikk rettet opp i feilsiteringen og nettrøllutalelsen i tide. Samtidig kan de også fortelle om sterk kritikk de fikk om svakhet på et ganske vesentlig område for å opptre åpen, konkret og tilstede under kriser. Med dette siktes det til mangelen av

tilstedeværelse på Twitter, hvor mye av den offentlige debatten om #DNK foregikk. Likevel rettfærdiggjør informantene bedriftens passive tilnærming til Twitter med at forbrukerne befinner seg på Facebook, og derfor så de ikke nødvendigheten med Twitter. De begrunner det ytterligere med at det ikke er en dialogvennlig arena. I ettertid har informantene erkjent at de burde vært til stede på Twitter fordi det var der debatten mellom fagpersoner foregikk.

Selv om kritikken om palmeoljebruken som de var opptatt av å rette opp i foregikk for det meste på Facebook, ville Twitter kunne gitt dem mer innsyn i hva opinionsdannere fanget opp og diskuterte. Om de ikke skulle ta del i diskusjonen her, kunne de benyttet Twitter som en guide til hva de ble kritisert for i offentligheten, hva tabloidene kunne plukke opp og hva som potensielt kunne være neste utfordring å ta stilling til. Blant annet forteller Steen at han har lagt merke til hvordan tradisjonelle medier bruker utklipp av Twitter-meldinger i nyhetssakene sine og hvordan plattformen har blitt et talerør for journalister og at det gjerne er her debattene starter.



Skjermdump fått fra SMFB.

Steen mener at mye av kampanjens utfall var preget av Husebys feilsitering fordi media fanget opp muligheten til å skissere en konflikt mellom dem og Sophie Elise, og det medførte enda en motstandsgruppe bestående av hennes følgere. Informantene hevder at feilsiteringen ble rettet opp i. Selv om det er vanskelig å vise til noe konkret opprydding, forteller de hvordan de var bevisste i medier om å få frem at de ikke har noe i mot samfunnsengasjement eller Sophie Elise som person da de ble konfrontert med sitatet. Med dette forsøkte de å skape avstand mellom dem og hennes

blogginlegg, og er typisk responsstrategi for en sak med lav attribusjon. Dermed ser vi at de både rettferdiggjør palmeoljebruk samtidig som de roser interessentene, altså Sophie Elise og hennes følgere. Selv om de gjorde riktig i å rette opp i misforståelsen, innrømmer de at de handlet for sent og at mye skade allerede var gjort. Da Lorang Dahl og Steen stilte til intervju på VGTV brukte Steen uttrykket “netttroll” i sine forklaringer rundt deres valg av moderering. Dette førte til at miljøaktivistene ble enda mer provosert da de oppfattet uttrykket som at han siktet til dem, og de var misfornøyd med bemerkningen. Igjen medførte dette til flere negative bidrag gjennom kampanjesiden.

På den annen side mener informantene at deres uttalelser i mediene samsvarer, med tanke på palmeoljedebatten og modereringen. I utgangspunktet ville dette ført til en sterkere troverdighet ved at de opptrådte konsistent som et team jamfør image restoration theory (Austin, Liu og Yin 2012). Samtidig ser vi at dette ikke stemmer, særlig når det gjelder Husebys uttalelse om Sophie Elise og Steens “netttroll”-sitat. Til tross for at informantene sier at dette var tatt ut av kontekst, innrømmer de at uttalelsen ikke ble rettet opp raskt nok. Dette skadet allikevel troverdigheten blant mottakere. Interessentene forventet at Steen skulle legge seg flat på samme måte som med Husebys feilsitat (Coombs 2015). Det ser vi både på reaksjoner fra forbrukere på Facebook (se vedlegg 5), og på reaksjoner som kom fra fagfolk som mente at man ikke kan kalle sine forbrukere “netttroll”. Christian Steen utdyper: “Så kommer VG-journalisten, og jeg sier netttroll. Da eskalerer det inn i den ekspertgreia som gjensker engasjementet i faglige kretser rundt forbrukermakt.” #DNK er et typisk eksempel på Coombs beskrivelse av en sak hvor virksomheten har lav attribusjon, men hvor responsstrategien ikke samsvarer med attribusjonen interessenter tilfører saken. Samtidig forteller informantene at de ikke ønsket å stenge kampanjen, og vi tolker det som at de følte et personlig eierskap til kampanjen. Huseby utdyper: “Men fordi det hadde vært en suksess opp til da, så gjorde markedsavdelingen [og] SMFB en vurdering på at la oss prøve å holde det i live litt til. La oss hvert fall prøve å stoppe disse stygge ordene.” Lorang Dahl går lenger ved å hevde følgende:

Hvor lenge skal man holde på med dette før man gjør et eller annet? Det er hele tiden en supervanskelig vurdering. Hvis man tar ned siden, så er det på en måte en fallitterklæring. At vi tapte. [...] I dette tilfellet så følte det som et uberettiget angrep på Freia melkesjokolade som et produkt. Det var hele tiden usikkert hvordan man skulle håndtere det.

Negative elementer og menneskelige feil som tidligere nevnt gjør at interessentene ga dem høy attribusjon, selv om de i realiteten hadde lav attribusjon. Det vil si at interessentene mener de burde ha lagt seg flat og beklaget (Ekehaug 2015) – en responsstrategi som samsvarer med høy attribusjon.

Mondelez brukte Freia melkesjokolade sin eksisterende Facebook-side som hovedkanal for #DNK. Informantene forteller at Facebook er en etablert kanal for merkevaren Freia; for forbrukerne er den enkel, gratis, delevennlig, og tilbyr både tilgjengelighet og åpenhet.

I intervjuet med Dagsnytt atten opplyser Hvilen og Steen at Facebook var en viktig kommunikasjonsarena under hendelsen fordi det er en dialogbasert kanal hvor de kan nå ut til kjerneforbrukerne. Det åpner for kommunikasjon med interessenter, samtidig som det gir mulighet til rask respons. Dette var både til fordel og ulempe for Mondelez under hendelsen. Noen av fordelene informantene nevner er at de kunne svare på henvendelser i all åpenhet, slik at flere kunne se budskapene deres og kanskje også finne svar på spørsmål. Flere interessenter kunne med andre ord ta del i informasjonen som ble formidlet, men slik som Coombs poengterer, er det viktig å befinne seg der hvor man blir diskutert også (Coombs 2015), jamfør Twitter-kritikken.

Informantene erkjenner at de i ettertid har lært at man må ha oversikt over alle plattformer og være til stede hvor deres interessenter befinner seg, slik at de raskere kan få fornemmelse av hvordan krisebildet utvikler seg over tid. Coombs forteller hvordan interessenter avgjør hvor diskusjonene foregår, og også hvilke kanaler de selv befinner seg i (Coombs 2015). Derfor vil det å ta avstand fra mediekanaler i kriser kunne være et risikabelt valg for aktører da det kan føre til at virksomheten ikke blir bevisst rundt hvilken posisjon de har. Huseby og Steen kunne opplyse oss om at de underveis satte opp overvåkningsverktøy på Twitter og andre plattformer for å se hvor eksponerte de var samt hvilken retning situasjonen utviklet seg. Likevel mener informantene at den manglende deltakelsen deres på Twitter førte til at de hang etter, noe som bekrefter påstanden til Coombs. Samtidig samsvarer Mondelez' aktivitet på Facebook med åpen og konsistent-teorien fordi de brukte Facebook som en aktiv respons- og kundeservicearena for å oppklare misforståelser eller besvare reelle

spørsmål, slik som i eksempelet under fra Freia melkesjokolades Facebook-side. Det viser hvordan aktører fra Mondelez tar del i diskusjonen på Facebook og retter opp i et ledende spørsmål om palmeoljebruk i melkesjokoladeproduktet. De forsøker å forhindre feilinformasjon ved å svare personen det gjelder direkte og synlig, om at det er påskeeggene og ikke Freia melkesjokolade som inneholder palmeolje.



Skjermdump hentet fra Freia melkesjokolades Facebook-side.

4.5 Rammebetingelser og oppsummering

Dersom virksomheter blir mer opptatt av å håndtere kriser på sosiale medier, er de nødt til å tilpasse seg disse kanalene. Dette innebærer åpenhet, øyeblikkelig

tilgjengelighet og transparens, og kommer dermed til å endre rammebetingelsene for krisehåndtering – i tillegg til krisebildet som en helhet. Coombs trekker frem at virksomheter må være til stede der krisen er (2015): Når det gjelder sosiale medier kan dette være både Twitter, Facebook, YouTube, m.m. Det vil si at virksomhetene også må være fleksible nok til å kunne ha et minimum av oversikt over hva som skjer i disse kanalene.

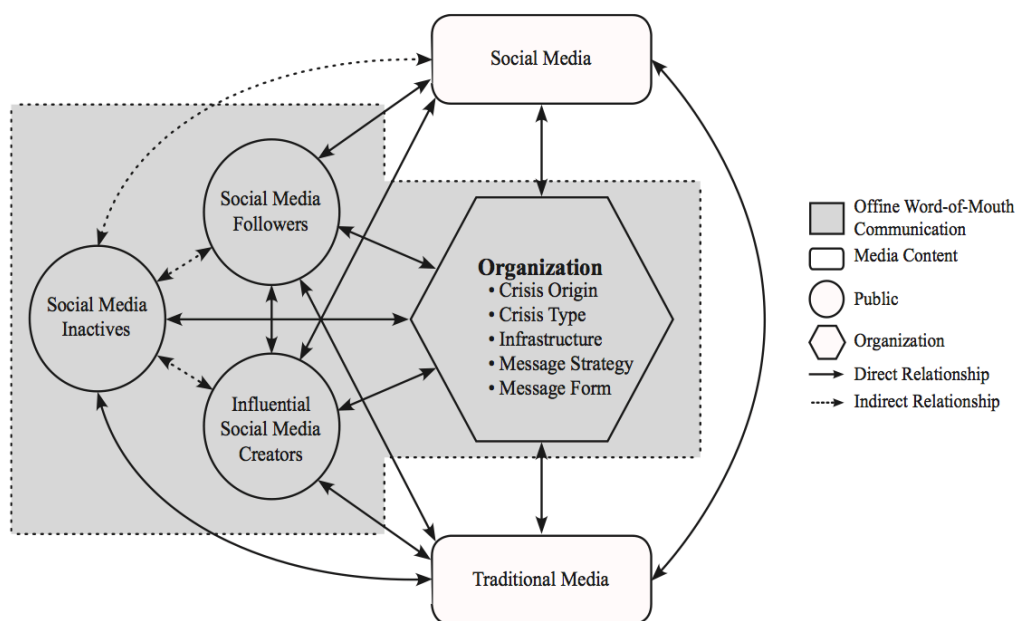
Christian Steen sa “Men du må ha fleksibiliteten og farten og grunnleggende forståelse på hva du skal gjøre når det skjer.” Dette er noe de andre informantene også sier i større eller mindre grad, noe som er helt i tråd med Coombs’ anbefalinger for håndtering av sosiale medier-kriser (2015). Dette er altså en lærdom Steen har tatt fra #DNK, men som vi ser at de i utgangspunktet kanskje ikke mestret med tanke på det som skjedde på Twitter. Verken Mondelez eller SMFB forutså hva slags konsekvenser Twitter kunne ha for kampanjen, noe informantene er fullstendig klar over i ettertid. Som sagt, så bør virksomheter være til stede i kanalene der krisen utspiller seg. Ved at de er til stede, eller overvåker visse sosiale medier, gir dem mulighet for mer åpenhet og transparens, eventuelt også tilgjengelighet, dersom de er aktive på den gitte plattformen. På den annen side er det viktig at virksomheten behersker kanalen og forutser hva som potensielt kan gå galt. At nettborgere uttalte seg negativt om #DNK på Twitter, uten at verken Mondelez eller SMFB responderte på det eller utførte tiltak for å begrense “skadeomfanget”, er et eksempel på at de ikke behersket denne kanalen.

At sosiale medier bidrar til transparens og tilgjengelighet, gir også nettborgere mulighet til å delta i en dialog med virksomheter. Her er nøkkelordet *dialog*. Nettborgere forventer å bli hørt eller svart i sosiale medier – og dét kjapt (Coombs 2015). De krever at organisasjoner er åpne og ærlige, og det er nettopp derfor virksomheter må imøtekomme dette kravet. Warner og Yeomans skriver at det kan være plagsomt for kommunikatører med såkalte nettaktivister, men siden det tvinger virksomheter til å være mer åpne kan det også bidra til at forbrukere får mer makt (2012, 9). At Mondelez ble tatt på sengen av aktivismen som fulgte kampanjen er dermed en potensielt bra ting; både for deres egen del, men også for forbrukerne. Mondelez fikk spredt sitt budskap om palmeolje, og la til rette for nettopp dette på Facebook-sidene og gjennom nettmøtet, samtidig som at nettborgerne fikk stilt

spørsmålene de lurte på. Det de fleste informantene likevel har vært tydelige på er måten Mondelez og SMFB håndterte filtreringen av ord tillatt i #DNK; at det muligens burde vært håndtert på en annen måte. Celin Huseby sa blant annet “Først inviterer du folk inn i stua for å prate, og så skal du stoppe munnen på dem.” Hun mente med dette at filtreringen ble muligens uheldig for både SMFB og Mondelez, og at man burde tydeliggjort hva som var greit og ikke. Dette er også noe som endrer rammebetingelsene for hva som kan kommuniseres i sosiale medier, kanskje spesielt i forbindelse med brukergenerert innhold. Det var nettopp denne problematikken debatten om sensur gikk ut på: For hvem skal bestemme: virksomheten, eller nettborgerne? Ordene som ble hyppigst fjernet taler til Mondelez’ fordel når det gjelder dette spørsmålet (se vedlegg 3). Informantene har vært tydelige på at man ikke skal spre hatytringer og generelt dårlig stemning, eller at de i det minste ikke vil legge til rette for det. “Det er ren, skjær folkeskikk,” sier Steen. I det virkelige liv går man ikke inn i en annens stue for å uprovosert spre om seg med hat eller banneord – hvorfor skal man gjøre det på nett? Christoffer Lorang Dahl sa at de “[...] kke var interessert i å tilrettelegge for hatytringer eller pøbler.” På den annen side så er det som regel greit å ha en diskusjon, om for eksempel palmeolje. Problemet var muligens at dette ikke ble kommunisert tydelig nok. De tilrettela som sagt for diskusjon på blant annet Facebook-siden, men stoppet innlegg som inneholdt både ordene “palmeolje” og “regnskog”. Da de stengte inviterte de dessuten til nettmøte og diskusjon rundt palmeolje (se vedlegg 4), men i forhold til hvor mange som hadde sendt inn negative bidrag til #DNK var det svært få som faktisk *møtte* til debatt. Sett i sammenheng med ordene som ble stoppet, viser dette muligens at nettborgerne kanskje ikke var så engasjerte som de hevdet. Likevel er det tydelig at virksomheter, også Mondelez, må være åpne og tilgjengelige for diskusjon når de gjør noe potensielt kritikkverdig. Nettaktivister må altså tas hensyn til, noe som endrer rammebetingelsene for krisehåndtering.

Kravet om å være tilgjengelig handler i stor grad om at nettborgerne også er konstant tilgjengelige. Man går rundt med en liten datamaskin i lommen i form av en smarttelefon. Med et samfunn som stadig er pålogget vil det også endre rammebetingelsene for krisehåndtering, spesielt når det gjelder diskusjoner som kommer av nettaktivisme. Det er lett for nettborgere å fortelle hva de selv mener om et tema, som Sophie Elise er eksempel på i dette caset. Som blogger med svært mange

lesere kan hun dele ting hun er interessert i på en effektiv måte uten å egentlig ha planlagt det nøye. I God morgen Norge-intervjuet sier hun at hun tok et bilde av påskeeggene på Narvesen og postet et innlegg med informasjon om palmeolje – alt i løpet av tre korte minutter (Thorshaug Kristiansen og Farstad Søvik 2015). At innlegget inneholdt feil vedrørende palmeoljen i Freia-produkter spesielt, er muligens irrelevant siden det allikevel ble spredd og skapte mye engasjement blant andre nettborgere igjen. Samtidig krever det ikke spesielt mye av nettborgerne å vise sitt engasjement heller. Det kan være snakk om et mer eller mindre vilkårlig likerklikk, en kjapp deling eller en ironisk Twitter-melding, uten spesielt mye mer omtanke. Eller i dette tilfellet, å bruke en kampanje mot sin hensikt. Augustine Pang (2013) skriver om disse fenomenene, og hevder at nettborgere kan skape det hun kaller en “media hype” på nettet ved å engasjere andre nettborgere igjen (Pang 2013). På mange måter kan man si at situasjonen har utspilt seg på måten SMCC fungerer. Skaperne påvirker andre nettborgere, slik som skjedde med hensyn til Sophie Elise.



Kilde: (Austin, Liu og Yin 2012)

På mange måter ser vi at det er nettopp dette som har skjedd i forbindelse med #DNK, særlig med tanke på den digitale løsningen. Freia melkesjokolade-siden fikk mange henvendelser angående palmeolje, men problemet lå i at det ble mer og mer vanskelig for SMFB å kontrollere de negative bidragene. Lorang Dahl sier at “Når de som

jobber med kampanjen bruker mer tid enn de som skal bruke den ... når de to aksene krysses, må man bare gjøre noe”. Man kan si at denne aktiviteten var en slags smitteeffekt blant nettborgere: Jo flere som sendte inn negative bidrag, jo flere forsøkte å teste hvilke søkeord som slapp igjennom sensuren. Dette er noe de andre informantene også har bekreftet: Etter hvert ble aktiviteten såpass overveldende at de var nødt til å overvåke løsningen døgnet rundt. Nettborgerne sørget dermed for stor oppmerksomhet rundt palmeolje, og det i stor grad ved hjelp av teknologi og smarttelefonen man bærer med seg overalt. På grunn av teknologien fikk også interessentene med seg saker via tradisjonelle medier som omhandlet palmeolje og Freia-produkter spesielt.

Hendelser som denne kan virke som en dråpe i havet for virksomheter som Mondelez, men dråper blir etter hvert til store vann. Warner og Yeomans skriver: “Understand the influence of those Tweeting about you.” (2012, 22) Man kan også overføre det til at man må forstå innflytelsen til bloggere som Sophie Elise, og muligheten nettborgere har til å dele det videre. Steen sier: “Når du har 70 000 illsinnte tenåringer, er det dumt å ikke ta dem seriøst for da føler de seg tråkket på.” Selv om denne typer interessenter ikke har mye kunnskap om det virksomheten driver med, er det kanskje ikke innholdet som er viktig, men heller det at den i det hele tatt blir nevnt i en negativ kontekst. Midt oppi krisen er det heller ikke så viktig om engasjementet er overfladisk, men at engasjementet er der og at den negative omtalen kan bli spredt som ild i tørt gress.

Globalisering og teknologi

Coombs skriver at risikoen for krise øker når når bedrifter globaliseres (2015, 179). #DNK er et resultat av globalisering. Verden blir mindre og mindre i den forstand at man kan kommunisere på et øyeblikk med den andre siden av verden, og man vet mer om hva som foregår i andre samfunn og kulturer. Freia er en norsk merkevare og er tuftet på norske råvarer og verdier, men den har også blitt globalisert. Ikke bare er den eid av et internasjonalt selskap som eier andre merkevarer over hele verden, men Freia bruker nå råvarer fra andre deler av verden som vi ikke kan dyrke her i Norge. Tilhørigheten mellom palmeoljen fra Malaysia og konsumentene er plutselig veldig nær når man som norsk forbruker spiser Freia påskeegg – og kanskje føler man som konsument et større ansvar for forbruket sitt. I forlengelsen av dette forventer man

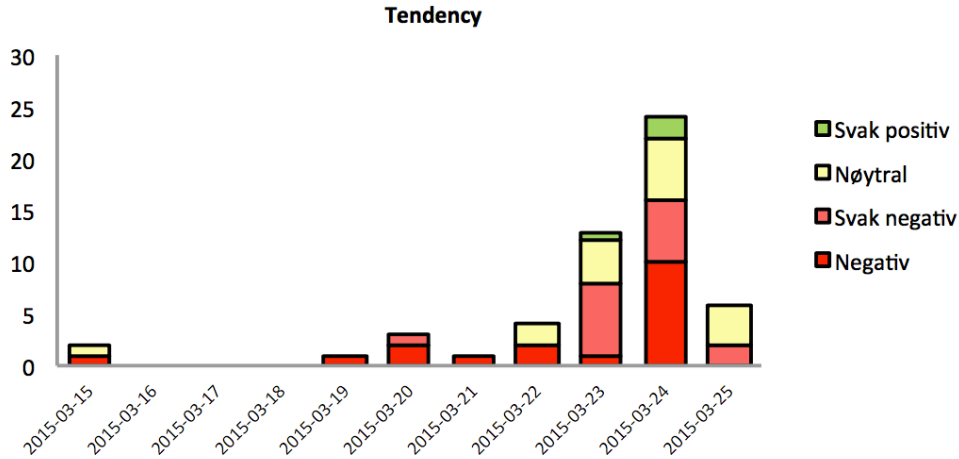
muligens også at virksomheten skal ta et samfunnsansvar. Det er kort vei mellom informasjon og konsument på grunn av internett, og det er noe virksomheter bør være forberedt på. Samtidig mener informantene at de kanskje ikke var forberedt på at det skulle eskalere i den graden det gjorde. De er vant til henvendelser om sin palmeoljebruk på Facebook, men de forutså ikke at kampanjen kunne brukes mot sin hensikt. Informantene mente at #DNK skulle være en hyggelig kampanje og at Freia skulle gi et nært øyeblikk tilbake da de sendte sjokolade i posten som takk for deltakelse i kampanjen. Huseby mener “[...] at man tenker at man skal gjøre [noe] hyggelig, men faktisk ha kritiske briller på seg.” Hun mener at man burde tenkt seg ut forskjellige typer scenarier hvor det kunne gått galt. Nettopp på grunn av den enorme informasjonen konsumenter har tilgang til er det muligens mer sannsynlig at noe kan slå feil, spesielt når en slik type kampanje kan deles. Det er altså et behov for transparens og vilje til å vise samfunnsansvar fra bedriftens side. Det var uten tvil en hyggelig kampanje, både for forbrukerne og Mondelez, men samtidig ble det vanskelig å skille melkesjokolade fra påskeegg – og kanskje ble det vanskelig på grunn av teknologien. Det var mange plattformer for forbrukerne å forholde seg til, men de brukte den første og beste de fant. Uten denne teknologien hadde ikke #DNK utviklet seg i negativ retning, men den samme kampanjen med den hyggelige hensikten ville heller ikke vært mulig å gjennomføre uten teknologien. Lorang Dahl sier at “Reklame har tradisjonelt sett ikke skapt mye rabalder,” – men på grunn av sosiale medier ble kampanjen i stand til nettopp dét.

Ny teknologi og globalisering spiller en symbiotisk rolle når det gjelder de “nye” rammebetingelsene for krisehåndtering, noe #DNK er et godt eksempel på. Som sagt øker risikoen når bedrifter er internasjonale, og det er i tillegg en risiko å omfavne nye teknologier som sosiale medier. På den annen side er sosiale medier en viktig komponent når det gjelder krisehåndtering, noe Mondelez og SMFB viser gjennom sine handlinger. Informantene sier at de ikke vil slutte å bruke sosiale medier som kanaler for kampanjer, men Huseby nevner for eksempel at det kan bli risikofylt å gjennomføre kampanjer på samme måte som #DNK med brukergenerert innhold. Lorang Dahl mener på sin side at man ikke kan slutte med slike aktiviteter på sosiale medier, men at kanskje de kan gjennomføres på en smartere måte fra virksomhetens ståsted. Da forminsker også risikoen for at noe kan gå galt. For eksempel sier Steen at det vil være viktigere å lage godt innhold som kan deles på sosiale medier; noe de

også har gjort. SMFB og Mondelez har igjen lansert kampanjer i 2016 med innhold som er delingsvennlig, uten at det oppfordrer forbrukerne til å lage innhold selv. Om det har sammenheng med hvordan #DNK utviklet seg i 2015 er vanskelig å si, men vi ser i det minste at de har endret måten de kommuniserer med nettborgerne. Alle informantene sier likevel at saken i 2015 fremdeles er friskt i minne, og at den sannsynligvis vil være det en god stund fremover. Dette er bra for Mondelez: Fordi risikoen knyttet til globalisering vil absolutt ikke forsvinne for deres vedkommende. Dersom de klarer å ta lærdom av saken slik Coombs anbefaler at man skal, vil de antakeligvis være bedre rustet for en liknende hendelse i fremtiden. Allikevel ser vi at rammebetingelsene for krisehåndtering har endret seg – noe de vil fortsette å gjøre etter hvert som verden blir mindre.

Teknologi fører også til muligheter når det gjelder overvåkning, i forbindelse både av tradisjonelle og sosiale medier. Coombs mener dessuten at man ikke bare kan belage seg på å overvåke medier i gitte tidsperioder, men at man bør gjøre det kontinuerlig for å få en fullstendig oversikt av medielandskapet (Coombs 2015). Samtidig bør man vurdere om man skal monitorere alt av potensiell relevant aktivitet på nettet, for eksempel sosiale medier som blogger, Twitter, Facebook m.m. Det er for øvrig et kriterium at det man overvåker ligger offentlig ute. Informasjon på private Twitter-kontoer vil for eksempel ikke dukke opp i en overvåkningsrapport fra et mediebyrå. Slik kan man avgjøre om man skal agere eller ei: Skal man iverksette tiltak som kan forebygge krisen, eller bør man ta tak i utfordrende saker med én gang?

Mondelez og SMFB hyret inn et mediebyrå som overvåket mediene for dem og analyserte hva interessenter sa om Mondelez og merkevaren Freia. Figuren under viser forskjellige grader av positive, negative og nøytrale uttalelser i medier samlet sett, det vil si både sosiale og tradisjonelle medier. Den 22. mars gikk Mondelez ut med beskjeden om nettmøtet (se vedlegg 4), og stengte kampanjen samme dag. Derfor er det naturlig at det vil være en del oppmerksomhet de påfølgende dagene. Vi ser likevel også at det er en del *negativ* oppmerksomhet, noe Mondelez muligens burde ha forutsett og eventuelt håndtert annerledes.



Figur fått fra SMFB.

Som sagt er det gjennom slike verktøy og rapporter at man kan planlegge og forutse, men som Coombs sier bør man monitorere oppmersomhet over lengre tid. Behovet for overvåkning endrer altså rammebetingelsene for krisehåndtering.

Samtidig forsøkte Mondelez å føre diskusjonen til å foregå på Facebook og andre kanaler de. Spørsmålet her blir om det fungerer i praksis å bestemme hvilke kanaler diskusjonen skal foregå. Med tanke på Coombs' bemerkning om at situasjonene er der interessentene befinner seg, vil det være vanskelig for Mondelez å avgjøre hvilke kanaler som skal tilgjengeliggjøres, og forvente at interessentene bare skal forholde seg til dette. Blant annet snakker informantene om Twitter-kritikken og hvordan nettmøtet de arrangerte vedrørende palmeoljedebatten ble sett på som kommunikasjon på Mondelez' egne premisser. Likevel ser det ut til at SMFB har gjort hjemmeleksen sin når det kommer til å orientere seg om hvilken plattform som vil treffe de fleste ifølge undersøkelser gjort av Ipsos (Ipsos).

Et gjennomgående element hos informantenes beskrivelser av timing er at de burde vært raskere på ballen, blant annet i oppryddingen av feilsiteringen og stengingen av kampanjen.

Konfliktene som oppstod i #DNK vil ifølge Coombs være situasjoner med lav attribusjon – noe som kan forsvare hvorfor Mondelez og SMFB ikke var så raske til å handle i de ulike kanalene, som de selv hevder at de burde ha vært. De var opptatt av å bortforklare og forminske situasjonene og rettferdiggjøre valgene sine; å skille

mellom palmeolje og bærekraftig palmeolje; #DNK og påskeegg; Facebook til fordel for Twitter; sensurering av ord som samfunnsansvarlig. Dette er noe som for så vidt burde fungere fint når det bare er snakk om lav attribusjon. Likevel når det er flere saker samtidig kan det være utfordrende å beholde troverdigheten i det store bildet, hvis man ikke klarer å være like konsekvent og åpen på alle områdene på en gang. Samtidig forteller SCCT at virksomheter bør være forberedt på å endre kriseresponsstrategi, hvis krisesituasjonen endrer seg og krever en annen respons for å beskytte organisasjonens omdømme på en effektiv måte. Noe kanskje Mondelez og SMFB burde gjort i dette tilfellet, da flere av informantene innrømmer at de følte de ulike situasjonene bidro til mer kaos enn vanlig. Samtidig hevder også Coombs at i det krisen pågår, vil det være vanskelig å endre på strategiene.

Kapittel 5 - Oppsummering

Til tross for at informantene gir inntrykk av at de ikke har brukt SCCT bevisst, samsvarer flere av valgene deres i stor grad med kommunikasjon- og responsstrategiene Coombs anbefaler. Informantenes forklaringer tyder på at de fleste av avgjørelsene som ble tatt under kampanjen i stor grad baserte seg på tidligere erfaringer. Sosiale medier-kriser er som nevnt et område det er relativt lite tidligere forskning på, likevel har casestudiet vårt har gitt oss interessante funn som at kriedefinisjoner vil bero på hvilke interesser man forholder seg til. På den annen side kan man bruke noen av de samme responsstrategiene som vanligvis blir benyttet i forbindelse med tradisjonelle eller andre typer organisatoriske kriser.

Dessuten viser det seg at tilgjengelighet, åpenhet og hurtig respons fortsatt er viktig, men kanskje enda viktigere når det gjelder sosiale medier. Ut fra våre funn mener vi at Mondelez og SMFB, samt andre virksomheter vil kunne ha nytte av å ha en slags ”sosiale medier-krise håndbok”. Dette vil mest sannsynlig føre til mer effektiv krisehåndtering i fremtiden.

Med tanke på at dette er en enkeltcasestudie, og analysen består av informasjon fra kun fire informanter kan ikke funnene generaliseres til å gjelde for andre lignende situasjoner. I tillegg innser vi at dette caset er komplekst, muligens i likhet med andre krisesituasjoner. Derfor har det vært utfordrende å strukturere analysen fordi mange elementer har påvirket hverandre og hatt en sammenheng. Alle informantene

har brukt uttrykket den perfekte stormen. Huseby sa: ”Jeg tror egentlig dette ble en perfect storm, i PR-sammenheng. Det ene mater det andre, og tre fjær blir til fem høns.” Vi mener dette uttrykker #DNK-situasjonen på en god måte, og sier oss enig i at det var #ThePerfectStorm.

6.0 Litteraturliste

Apeland, Nils M. 2010. *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis*. 2. utg. Høvik: Hippocampus.

Austin, Lucinda, Brooke Fisher Liu og Yan Jin. 2012. "How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model." *Journal of Applied Communication Research*. 40(2):188-207.

Bakkejord, Miriam. 2015. "Sophie Elise raser mot Freias påskeegg". *Dagbladet Kjendis*. 19. mars. Lesedato 1. mai 2016:
http://www.kjendis.no/2015/03/19/kjendis/sophie_elise_isachsen/sophie_elise/bloggerne/blogg/38295576/

Blogg.no. Topplisten. Lesedato 21. mai 2016:
<http://blogg.no>

Brustad, Line. 2015. "«Palmeolje», «muslim», «helvete» og «Krekar» er upassende ord i Freia-konkurranse". *Dagbladet*. 20. mars. Lesedato 15. mars 2016:
http://www.dagbladet.no/2015/03/20/nyheter/innenriks/freia/sosiale_medier/38290421/

Brønn Simcic, Peggy og Ihlen, Øyvind. 2015. *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. 1. utg Oslo: Gyldendal Akademisk

Carlsen, Helge og Ellen Omland. 2014. "Noe av kritikken var i overkant hard." *NRK*. 22. desember. Lesedato 10. mars 2016: http://www.nrk.no/norge/jan-petersen_-_noe-av-kritikken-var-i-overkant-hard-1.12105519

Coombs, W. Timothy. 2009. "Conceptualizing crisis communication." Red. R. L. Heath & H. D. O'Hair. New York: Routledge.

Coombs, W. Timothy. 2015. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Los Angeles: Sage Publications

Coombs, W. Timothy og Schmidt, Lainen. 2000. "An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis." *Journal of Public Relations Research*. (2):163-178. Business Source Complete (3162957)

Ekehaug, Cathrine. 2015. "Ekspert om Freia: – En kraftig omdømme-smell." *Verdens gang*. 23. mars. Lesedato 21. mai 2016:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/sosiale-medier/ekspert-om-freia-en-kraftig-omdoemme-smell/a/23420069/>

Fagerli, Hans Petter, Kristina Brekke Jørgensen, Christian Lund, Alt Tore Meling, Ingrid Stranger-Thorsen og Ingeborg Volan. 2012. *Krisehåndtering 2.0: Sosiale medier i bruk før, under og etter krisen*. 1. utg. Oslo: Kommuneforlaget AS

Fediuk, Thomas A., Timothy Coombs og Isabel C. Botero. 2010. *Exploring Crisis from a Receiver Perspective: Understanding Stakeholder Reactions During Crisis*. Red. Timothy and Sherry J. Holladay. Oxford: Wiley-Blackwell

Frandsen, Finn og Winni Johansen. 2010. *Krisekommunikation*. Red. Henrik Merkelsen. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Freia. Info. Lesedato 3. mars 2016:
<http://www.freia.no/om-freia>

Hill, Kashmir. 2012. "#McDStories: When A Hashtag Becomes A Bashtag." *Forbes*. 24. januar. Lesedato 2. mai 2016:
<http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/01/24/mcdstories-when-a-hashtag-becomes-a-bashtag/#7b3b5265193f>

Ipsos. Some-tracker. Lesedato 24. mai 2016:
<http://ipsos-mmi.no/some-tracker>

Isachsen, Sophie Elise. 2015. "Ikke kjøp disse påskeeggene!" *Sophie Elise*, 13. mars.
Lesedato 16. mars 2016:
http://sophieelise.blogg.no/1426247290_13032015.html

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jerijervi, Dag Robert. 2015. "- Der og da kom det overraskende på." *Kampanje*. 22. mars. Lesedato 21. mai 2016:
<http://kampanje.com/reklame/2015/03/slik-skal-freia-smfb-ta-tilbake-kontrollen/>

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag

Kalsnes, Bente og Anders O. Larsson. 2015. *Med makt til å like? Sosiale medier og politisk kommunikasjon*. Red. Allern, Sigurd, Øyvind Ihlen og Eli Skogerbø. Bergen: Universitetsforlaget

Kongsberg Gruppen. Om oss. Lesedato 5. april 2016:
<http://www.kongsberg.com/nb-no/kog/aboutus/>

Løvik, Kjell. 2015. *Krisehåndtering online: Sosiale medier i krisekommunikasjon og beredskapsarbeid*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlag

Mondelez International. About us. Lesedato 2. mars 2016:
<http://www.mondelezinternational.com/about-us>

Moth, David. 2013. "The top 16 social media fails of 2013." *Econsultancy*. 29. november. Lesedato 29. april 2016:

<https://econsultancy.com/blog/63901-the-top-16-social-media-fails-of-2013/>

NOAH. Hva NOAH har oppnådd. Lesedato 5. mai 2016:

<http://www.dyrsrettigheter.no/om-noah/hva-noah-har-oppnadd/>

Nordbø, Dagfinn. 2015. "Kronikk: Årets reklametabbe." *Verdens gang*. 23. mars.

Lesedato 5. mai 2016:

<http://www.vg.no/nyheter/meninger/reklame/kronikk-aarets-reklametabbe/a/23420297/>

Nyman, Hilde. 2015. "-Freia har ikke lært." *Kampanje*. 25. mars. Lesedato 21. mai 2016:

<http://kampanje.com/pr/2015/03/-freia-har-ikke-lart/>

Pang, Augustine. 2013. "Social Media Hype in Times of Crises: Nature, Characteristics and Impact on Organizations." *Asia Pacific Media Educator*, 23(2):309-336.

SMFB. Om oss. Lesedato 3. mars 2016:

<http://www.smfb.com/om-oss>

Statista. The Statistics Portal. 2016. "Leading social networks worldwide as of April 2016, ranked by number of active users (in millions)." Lesedato 21. mai 2016:

<http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Sundtoft, Tine. 2015. "Bærekraftig palmeolje." *Dagbladet*. 27. mars.

Tjomlid, Gunnar. 2015. "Om palmeolje og påskeegg." *Saksynt*, 22. mars. Lesedato 19. april 2016:

<http://tjomlid.com/2015/03/22/om-palmeolje-og-paskeegg/>

Thorshaug, Birgitte Kristiansen og Caroline Farstad Søvik. 2015. "Freia: – Spis

påskeegg med verdens beste samvittighet”. *TV 2 - God Morgen Norge*. 24. mars. Lesedato 16. mars 2016:
<http://www.tv2.no/a/6722653/>

VGTV. 2015. “Hugger ned Freias Facebook-kampanje.” *VGTV*. 21. mars. Lesedato 15. mai 2016:
<http://www.vgtv.no/#!/video/109935/hugger-ned-freias-facebook-kampanje>

Unilever Food Solutions. Palmeolje. Lesedato 18. april 2016:
<http://www.unileverfoodsolutions.no/baerekraftig-utvikling/baerekraftige-innkjop/palmeolje>

Warner, Bernhard og Matthew Yeomans. 2012. *#FAIL - The 50 greatest social media screw-ups and how to avoid being the next one*. Kindleutgave. SMI Press.

Winther, Petter. 2016: ”Dette er Telenor-saken på to minutter.”
Aftenposten. 29. april. Lesedato 12. mai 2016:
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Dette-er-Telenor-saken-pa-to-minutter-8230844.html>

Aalen, Ida. 2015. “Sosiale medier.” *Store Norske Leksikon*. Lesedato 19. mai 2016:
https://snl.no/sosiale_medier

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Ketil Raknes
Markedshøyskolen
Postboks 1195 Sentrum
0107 OSLO

Vår dato: 20.04.2016


Vår ref: 47826 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.03.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>47826</i>	<i>Casestudie om Freia og krisehåndtering i sosiale medier</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Markedshøyskolen, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ketil Raknes</i>
<i>Student</i>	

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillter kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.



INFORMASJON OG SAMTYKKE

I følge meldeskjemaet skal deltakerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med Markedshøgskolen sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

PUBLISERING

Dere har opplyst at informantene vil kunne gjenkjennes i publikasjonen, og vi legger til grunn at dette er samtykket eksplisitt til. Vi anbefaler at dere lar informantene lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

I informasjonsskrivet har dere informert om at forventet prosjektlutt er 01.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.

Vedlegg 2: Signerte informasjonsskriv

Deltakelse i casestudien

"Freia og krisehåndtering i sosiale medier"

Bakgrunn og formål

Formålet med denne casestudien er å undersøke hvordan Freia håndterte #detnære-kampanjen og aktivitet i forbindelse med den i sosiale medier, fortrinnsvis Facebook. Ut fra denne studien vil vi forsøke å avdekke strategier som bedrifter kan benytte i liknende situasjoner.

Denne studien gjøres i forbindelse med avsluttende bacheloroppgave på studiet PR og samfunnspåvirkning ved Høyskolen Kristiania.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer i hovedsak et dybdeintervju på ca. én time om #detnære-kampanjen og hendelser knyttet til dette. Vi forbeholder oss også retten til å kontakte undertegnede senere om mer informasjon trengs. Informasjon til studien vil også innhentes fra andre kilder, som avisartikler og nettsider.

Data registreres gjennom lydopptak og notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Sunniva Le, Benedicte Randers og Johanna Marie Marheim vil ha adgang til lydfiler og notater. Dataene (det vil si lydfiler og notater) vil slettes senest 1. juni 2016. Innen den tid vil studien være ferdig og vi vil ikke lenger ha behov for dataene.

Om ønskelig kan identiteten til undertegnede anonymiseres i oppgaven, men vi forbeholder oss retten til å oppgi stillingen vedkommende hadde da kampanjen pågikk.

Opgaven kan også merkes som konfidensiell om det er ønskelig fra informantenes part. I så fall vil den være konfidensiell fra og med 25. mai 2016 til og med 25. mai 2017.

Informanten har også anledning til å få innsyn i transkripsjonen av intervjuet og selve casestudien når den er ferdigstilt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.
- Jeg ønsker at identiteten min anonymiseres.
- Jeg ønsker at studien skal merkes konfidensiell.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

07.03.16

Deltakelse i casestudien

”Mondelez og krisehåndtering i sosiale medier”

Bakgrunn og formål

Formålet med denne casestudien er å undersøke hvordan Mondelez håndterte #detnære-kampanjen og aktivitet i forbindelse med den i sosiale medier, fortrinnsvis Facebook. Ut fra denne studien vil vi forsøke å avdekke strategier som bedrifter kan benytte i liknende situasjoner.

Denne studien gjøres i forbindelse med avsluttende bacheloroppgave på studiet PR og samfunns påvirkning ved Høyskolen Kristiania.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer i hovedsak et dybdeintervju på ca. én time om #detnære-kampanjen og hendelser knyttet til dette. Vi forbeholder oss også retten til å kontakte undertegnede senere om mer informasjon trengs. Informasjon til studien vil også innhentes fra andre kilder, som avisartikler og nettsider.

Data registreres gjennom lydopptak og notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Sunniva Le, Benedicte Randers og Johanna Marie Marheim vil ha adgang til lydfiler og notater. Dataene (det vil si lydfiler og notater) vil slettes senest 1. juni 2016. Innen den tid vil studien være ferdig og vi vil ikke lenger ha behov for dataene.

Om ønskelig kan identiteten til undertegnede anonymiseres i oppgaven, men vi forbeholder oss retten til å oppgi stillingen vedkommende hadde da kampanjen pågikk.

Opgaven kan også merkes som konfidensiell om det er ønskelig fra informantenes part. I så fall vil den være konfidensiell fra og med 25. mai 2016 til og med 25. mai 2017.

Informanten har også anledning til å få innsyn i transkripsjonen av intervjuet og selve casestudien når den er ferdigstilt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.
- Jeg ønsker at identiteten min anonymiseres.
- Jeg ønsker at studien skal merkes konfidensiell.

(Signert av prosjektleder, dato)

UZ 03-16

Deltakelse i casestudien

”Mondelez og krisehåndtering i sosiale medier”

Bakgrunn og formål

Formålet med denne casestudien er å undersøke hvordan Mondelez håndterte #detnære-kampanjen og aktivitet i forbindelse med den i sosiale medier, fortrinnsvis Facebook. Ut fra denne studien vil vi forsøke å avdekke strategier som bedrifter kan benytte i liknende situasjoner.

Denne studien gjøres i forbindelse med avsluttende bacheloroppgave på studiet PR og samfunnspåvirkning ved Høyskolen Kristiania.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer i hovedsak et dybdeintervju på ca. én time om #detnære-kampanjen og hendelser knyttet til dette. Vi forbeholder oss også retten til å kontakte undertegnede senere om mer informasjon trengs. Informasjon til studien vil også innhentes fra andre kilder, som avisartikler og nettsider.

Data registreres gjennom lydopptak og notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Sunniva Le, Benedicte Randers og Johanna Marie Marheim vil ha adgang til lydfiler og notater. Dataene (det vil si lydfiler og notater) vil slettes senest 1. juni 2016. Innen den tid vil studien være ferdig og vi vil ikke lenger ha behov for dataene.

Om ønskelig kan identiteten til undertegnede anonymiseres i oppgaven, men vi forbeholder oss retten til å oppgi stillingen vedkommende hadde da kampanjen pågikk.

Opgaven kan også merkes som konfidensiell om det er ønskelig fra informantenes part. I så fall vil den være konfidensiell fra og med 25. mai 2016 til og med 25. mai 2017.

Informanten har også anledning til å få innsyn i transkripsjonen av intervjuet og selve casestudien når den er ferdigstilt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.
- Jeg ønsker at identiteten min anonymiseres.
- Jeg ønsker at studien skal merkes konfidensiell.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

6/4-2016


C. STEEN.

Deltakelse i casestudien

"Mondelez og krisehåndtering i sosiale medier"

Bakgrunn og formål

Formålet med denne casestudien er å undersøke hvordan Mondelez håndterte #detnære-kampanjen og aktivitet i forbindelse med den i sosiale medier, fortrinnsvis Facebook. Ut fra denne studien vil vi forsøke å avdekke strategier som bedrifter kan benytte i liknende situasjoner.

Denne studien gjøres i forbindelse med avsluttende bacheloroppgave på studiet PR og samfunnspåvirkning ved Høyskolen Kristiania.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer i hovedsak et dybdeintervju på ca. én time om #detnære-kampanjen og hendelser knyttet til dette. Vi forbeholder oss også retten til å kontakte undertegnede senere om mer informasjon trengs. Informasjon til studien vil også innhentes fra andre kilder, som avisartikler og nettsider.

Data registreres gjennom lydopptak og notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Sunniva Le, Benedicte Randers og Johanna Marie Marheim vil ha adgang til lydfiler og notater. Dataene (det vil si lydfiler og notater) vil slettes senest 1. juni 2016. Innen den tid vil studien være ferdig og vi vil ikke lenger ha behov for dataene.

Om ønskelig kan identiteten til undertegnede anonymiseres i oppgaven, men vi forbeholder oss retten til å oppgi stillingen vedkommende hadde da kampanjen pågikk.

Opgaven kan også merkes som konfidensiell om det er ønskelig fra informantenes part. I så fall vil den være konfidensiell fra og med 25. mai 2016 til og med 25. mai 2017.

Informanten har også anledning til å få innsyn i transkripsjonen av intervjuet og selve casestudien når den er ferdigstilt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.
- Jeg ønsker at identiteten min anonymiseres.
- Jeg ønsker at studien skal merkes konfidensiell.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

[Handwritten signature] 16.03.16

Vedlegg 3: Sensurliste til SMFB

Følgende er topp 10 ord vi har stoppet mest med sensurfilteret på nettsiden:

- 1 Palmeolje (og varianter av det)
- 2 Regnskogen
- 3 Muslim
- 4 Fitte
- 5 Kuk
- 6 Jøde
- 7 Krekar
- 8 Sensur
- 9 Hitler
- 10 Penis

Vedlegg 4: Invitasjon til nettmøte



Hei!

Siden nyttår har vi på denne nettsiden mottatt tusenvis av nære øyeblikk fra hele landet. Før helgen begynte det å komme inn veldig mange bidrag fra folk som var opptatt av vår palmeoljebruk. Vi ønsker å imøtekomme dette engasjementet på best mulig måte og tilrettelegge for en diskusjon om temaet.

Derfor inviterer vi til et nettmøte med oss i Freia på tirsdag 24. Mars kl 10.00 her på nettsiden. Du vil da treffe vår kommunikasjonssjef, vår ansvarlige for samfunnskontakt og vår kommunikasjonsdirektør, som alle vil være klare til å besvare dine spørsmål. Vi i Freia er veldig opptatt av våre kunders tilbakemeldinger, og ønsker å gi alle muligheten til å få svar på det de måtte lure på.

Vi ser frem til å møte dere på tirsdag. For eventuelle spørsmål før nettmøtet svarer vi gjerne via vårt forbrukersenter på tlf 21 53 08 57 eller via e-post freia@mdlz.com.

Med vennlig hilsen Freia.

Rodeløkka, 22. Mars 2015

Vedlegg 5: Tilfeldig utvalg av kritiske Facebook-innlegg



Sunniva Vikan ▶ Freia Melkesjokolade

27. mars 2015 · Oslo · 🌐

Kjære Freia melkesjokolade! Dere syntes visst ikke det var godt nok å kalle forbrukerne deres for nett-troll, ulydige og mennesker dere må lære opp i folkeskikk og synet på palmeolje - nå kaller dere oss jammen meg for UENGASJERTE også! Månen til frekkhet skal man lete lenge etter. Jeg har sagt det før - jeg kan si det igjen - har det slått dere at å holde et nettmøte på tirsdag klokken 10 ikke var en god ide fordi de ALLER aller fleste er på jobb, skole eller lignende?

Det er jo dere som IKKE inviterer til dialog ved å legge nettmøter på tidspunkter hvor man ikke har mulighet til å stille. Kan en bidragsyter til manglende oppmøte også være de arrogante svarene dere allerede hadde gitt forbrukerne?

Det er også dere som KREVER at all dialog skal skje i de kanalene DERE velger. Wake up and smell the coffee. Det er 2015, vi har hatt demokrati siden 1814 og folk i dette landet kommuniserer der de vil med ytringsfriheten og sosiale medier mellom fingertuppene. Ta dere en tur på twitter og sjekk hashtagene freia og detnære så tipper jeg at dere vil få dere en liten overraskelse.

Kom ikke her å kall meg og vennene mine uengasjerte Freia. Det kan dere dra lenger ut på landet med. Skulle tro at dere var i stand til å huske at dere ble så lei av å trykke delete knappen på palmeolje innleggene forrige helg at dere stengte hele #detnære kampanjen?

Enough is enough! Skjerp dere! SLUTT å bruk palmeolje. SLUTT å ødelegg regnskogen og menneskers liv. SLUTT å underestimer forbrukerne deres. Jeg har allerede SLUTTET å kjøpe freia produkter. Det ser det ut til at jeg må fortsette med. Kanskje arrogansen slipper taket da.

Hilsen engasjert forbruker som aldri slapp inn på nettmøtet.
<http://www.dn.no/.../1458/folket-ga-blaffen-i-freias-nettmte>



Vibeke Sortland ▶ Freia Melkesjokolade

24. mars 2015 · 🌐

Å støtte utviklingen av bærekraftig palmeolje er ikke det samme som å kjøpe bærekraftig palmeolje. Palmeoljen i Freia produkter kommer fra både sertifiserte og omstridte plantasjer.

<http://www.regnskog.no/.../bevisst.../sertifisering-av-palmeolje>

👍 Liker

💬 Kommenter

➦ Del



👍 4



Cecilie Andrea Stene Overholt ▶ Freia Melkesjokolade

24. mars 2015 · Narvik · 🌐

Upresist svar på nettmøtet. Fikk ingen konkrete opplysninger. Bærekraftig utvikling er en samfunnsutvikling som imøtekommer dagens konsumbehov uten å forringe mulighetene for kommende generasjoner til å få dekket sine. Mener dere virkelig at palmeoljeindustrien samsvarer med dette? Etablering av oljepalmeplantasjer er i dag den viktigste drivkraften bak avskoging i Indonesia og Malaysia. Jeg synes også at det er et veldig viktig punkt at palmeolje er helseskadelig. Den tyktflytende palmeoljen er langt mer helseskadelig enn annen vegetabilsk olje, fordi den legger seg rundt hjertet og i blodårene. Hele 45 prosent av fettsyrene i palmeolje er såkalt palmitinsyre som er en av de mest kolesteroløkende fettsyrene vi har. Dermed kan høyt inntak av palmeolje gi økt risiko for hjerte- og karsykdommer. Er dere virkelig villige til å sitte med en del av ansvaret for økningen av forekomster av hjerte- og karsykdommer i Norge?

👍 Liker

💬 Kommenter

➦ Del



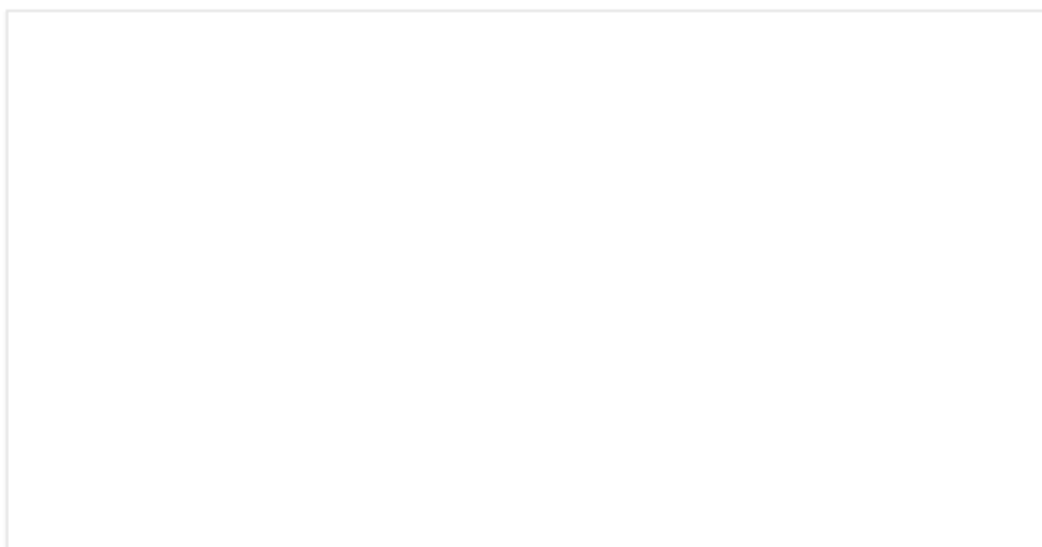
👍 5



Steinar Rettedal ▶ Freia Melkesjokolade

24. mars 2015 · 🌐

Hvorfor vil dere ikke handle palmeolje fra forsyningskjede "Identity Preserved" eller "Segregated"?? Det hadde vært å ta miljøperspektivet noe mer på alvor. Ja til litt dyrere egg dersom det går til mer miljøvennlig produksjon av palmeolje. "Green Palm" er jo bare en støtteordning som kan sammenliknes med klimavoter... Skal det først være sertifisert, så bør det være ordnetlig sertifisert - og ikke bare støtte til produksjon av sertifisert olje!!



Sertifisering av palmeolje

Ulovlig hogst av regnskog, blodige konflikter med urfolk og orangutangdrap. Kritikken mot palmeoljeprodusentene har haglet. Som svar på kritikken tok palmeoljeindustrien i 2004 selv initiativ til å lage sertifiseringsordningen RSPO.

REGNSKOG.NO | AV REGNSKOGFONDET

👍 Liker

💬 Kommenter

➦ Del



👍 3



Erik Wallentin ▶ **Freia Melkesjokolade**

25. mars 2015 · 🌐

Hei. Fjern palmeoljen fra produktene deres! Påskeegg som har ødelagt regnskog kommer ikke inn i vårt hus. Denne oppfordringen deles nå av flere og flere på Facebook.

👍 Liker

💬 Kommenter

➦ Del



👍 2



Freia Melkesjokolade Hei Erik! Takk for at du engasjerer deg. Det å bytte olje er ikke så enkelt, da alternativene ikke har de samme egenskapene. Dessuten er de gjerne mer helseskadelige (mer mettet fett), eller krever mer landareal for produksjon. Palmeoljen er nemlig veldig effektiv. For hver kilo palmeolje som dyrkes behøves det opp til ti ganger mer land for å dyrke tilsvarende mengder raps – eller solsikkeolje.

Vi tar avskogingen på høyeste alvor. Derfor ønsker vi at palmeoljeproduksjonen skjer på en bærekraftig måte. Vi tar derfor nødvendige steg for å sikre oss at palmeoljen vi kjøper er produsert på lovlig eid mark, ikke leder til avskoging eller tap av torvmark, respekterer menneskerettigheter - inkludert eierskap - og ikke bruker tvunget arbeidskraft eller barnearbeid.

Vi har gått gjennom disse retningslinjene med leverandørene våre. Vi prioriterer å kjøpe fra leverandører som står inne for disse prinsippene, og vil slutte å handle fra de som ikke gjør det - senest i 2020.

Vi handler idag 100% RSPO-sertifisert olje og har gjort det siden 2013, gjennom en kombinasjon av RSPO-sertifisert olje og Greenpalm-sertifikater, som støtter bærekraftig produksjon. Vi krever også at våre leverandører etablerer full sporbarhet i sin leveransekjede innen slutten av 2015, og at de publiserer bærekraftsprinsippene, sammen med implementeringsplaner og tidsplaner.

På denne måten hjelper vi leverandørene å gjøre hele sin produksjon bærekraftig, ikke bare det de selger til oss. Dette vil i forlengelsen hindre avskoging, etniske konflikter og annen tvilsom oppførsel og forretningsdrift.

Ønsker deg en videre fin onsdag! Hilsen Freia

Liker · Svar · 👍 1 · 25. mars 2015 kl. 10:53

Vedlegg 6: Intervjuguide

Intervjuguide for Mondelez

Pre-crisis

Hvilke markedsstrategier bruker Freia for sine produkter/kampanjer?

- o Er samfunnsansvar en del av dette?

- Hva slags “basisstrategi” bruker dere generelt sett for kampanjer?

Har dere en egen krisestrategi for uforutsette kriser?

- (Har dere noen faste verktøy dere bruker for krisehåndtering?)

Tema: Generelt rundt #detnære-kampanjen

- Kunne du kort beskrevet kampanjen?
 - o Hvordan var samarbeidet med SMFB?
- Hva ønsket dere å oppnå med kampanjen?
 - o Hva slags type kampanje var det?
- Hvorfor valgte dere å kjøre kampanjen gjennom sosiale medier?
 - o Hvorfor brukte dere Facebook og hvilke forventninger hadde dere?

Crisis

Tema: Selve krisen i sosiale medier.

- Kan du kort fortelle hva som skjedde da kampanjen fikk negativ oppmerksomhet i sosiale medier?
 - o Når begynte det å blusse opp? Hvor lang tid fra kampanjen startet før den negative oppmerksomheten tok over?
 - o Hva gjorde dere når dette skjedde og hvorfor?
- Kan du fortelle hvordan dere jobbet under disse dagene?
 - o Hvordan opplevde dere det som skjedde?
 - o Hvordan opplevde du at resten av organisasjonen opplevde det?
 - o Hva var grunnen til at dere begynte å sensurere ord man kunne bruke på internett?
 - o Hvordan påvirket bloggere og andre folk som er aktive i sosiale medier kampanjen?

Tema: Kriseforståelse og krisehåndtering

- Hvor lang tid tok det før dere definerte situasjonen dere sto i som potensielt problematisk?
- Var det mye diskusjon knyttet til hvorvidt dette var en krise eller ikke?
- Var det noen som tidligere hadde nevnt at kampanjen kunne brukes mot sin opprinnelige hensikt?
 - Hvordan samarbeidet dere med SMFB når kampanjen utviklet seg negativt?
- Hadde dere en strategi under krisen?
 - Hva gikk denne ut på?
- Hva slags tiltak gjorde dere for å begrense og få kontroll over krisen?
 - Hvordan fungerte disse?
 - Hvordan fordelte dere arbeidsoppgaver mellom Freia og SMFB?
- Hvordan håndterte dere anklagene om manglende samfunnsansvar under krisen?

Post-crisis

Tema: Måling av effekt.

- Hvordan målte dere kampanjen?
 - Før, under og etter kampanjen.
- Hva var viktig for dere i måling av kampanjen?
- Har kampanjen hatt noen effekt og hvilken?
 - Oppnådde dere de ønskede resultatene og hva var de ønskede resultatene?

Avsluttende

- Har dere hatt en evaluering av krisen?
- Har dere trukket noen lærdommer av det som skjedde?
- Merker dere noe til krisen i dag?
 - Hvordan har denne saken påvirket omdømmet deres?

Intervjuguide for SMFB

Pre-crisis

Hva slags “basisstrategi” bruker dere generelt sett for kampanjer?

Har dere en egen krisestrategi for uforutsette kriser?

- (Har dere noen faste verktøy dere bruker for krisehåndtering?)

Tema: Generelt rundt #detnære-kampanjen

- Kunne du kort beskrevet kampanjen?
 - Hvordan var samarbeidet med Mondelez?
- Hva ønsket dere å oppnå med kampanjen?
 - Hva slags type kampanje var det?
- Hvorfor valgte dere å kjøre kampanjen gjennom sosiale medier?
 - Hvorfor brukte dere Facebook og hvilke forventninger hadde dere?

Crisis

Tema: Selve krisen i sosiale medier.

- Kan du kort fortelle hva som skjedde da kampanjen fikk negativ oppmerksomhet i sosiale medier?
 - Når begynte det å blusse opp? Hvor lang tid fra kampanjen startet før den negative oppmerksomheten tok over?
 - Hva gjorde dere når dette skjedde og hvorfor?
- Kan du fortelle hvordan dere jobbet under disse dagene?
 - Hvordan opplevde dere det som skjedde?
 - Hva var grunnen til at dere begynte å sensurere ord man kunne bruke på internett?
 - Hvordan påvirket bloggere og andre folk som er aktive i sosiale medier kampanjen?

Tema: Kriseforståelse og krisehåndtering

- Hvor lang tid tok det før dere definerte situasjonen dere sto i som potensielt problematisk?
- Var det mye diskusjon knyttet til hvorvidt dette var en krise eller ikke?
- Var det noen som tidligere hadde nevnt at kampanjen kunne brukes mot sin opprinnelige hensikt?

- Hvordan samarbeidet dere med Mondelez når kampanjen utviklet seg negativt?
- Hadde dere en strategi under krisen?
 - Hva gikk denne ut på?
- Hva slags tiltak gjorde dere for å begrense og få kontroll over krisen?
 - Hvordan fungerte disse?
 - Hvordan fordelte dere arbeidsoppgaver mellom Mondelez og SMFB?

Post-crisis

Tema: Måling av effekt.

- Hvordan målte dere kampanjen?
 - Før, under og etter kampanjen.
- Hva var viktig for dere i måling av kampanjen?
- Har kampanjen hatt noen effekt og hvilken?
 - Oppnådde dere de ønskede resultatene og hva var de ønskede resultatene?

Avsluttende

- Har dere hatt en evaluering av saken?
- Har dere trukket noen lærdommer av det som skjedde?

Vedlegg 7: Transkribering av Celin Huseby

C: Mange store selskaper har store kommunikasjonsavdelinger; man har kanskje flere lag. Man har kommunikasjonsdirektør, så har man sosiale medier team, internkommunikasjonsteam. På det tidspunktet i fjor, så var det kun jeg og Kristian Hvilen i teamet. Så man snakker om hvem gjorde hva, og i en sånn situasjon så gjør vi jo alt. Veldig få personer. Da jeg reiste (til Australia) så var det kun han som gjorde det fra Mondelez sitt ståsted.

Hadde dere ikke ulike avdelingene innen kommunikasjon ennå?

C: Vi har ikke det (nå heller). Vi er en veldig liten organisasjon kommunikasjonsmessig.

Hva kommer det av?

C: Hva skal man si ... Når man jobber i kommunikasjon er man ofte en supportfunksjon til selskapet. I mars i fjor var vi fem personer i Norden. To som satt i Norge og tre som satt i Sverige. Og vi fem dekket hele Norden. I dag har det gått fra fem personer til én, og det er meg. Jeg dekker da hele Norden alene.

Når man forteller det til folk så blir de "tuller du?". Så det setter ting i perspektiv, at man ikke har så mange å spille på, det er kun meg det handler om. Det kan være vanskelig å forklare når folk spør hvem gjorde det, osv. Det er faktisk bare meg.

Er det du som styrer sosiale medier eller er det marked?

Det er marked. Slik det er delt opp er at markedsavdelingen styrer alt som har med sosiale medier å gjøre gjennom sine kampanjer. Så vi har ingen "corporate" sosiale medier-kanal, mens markedsteamet har en Freia kanal, de har Kvikk Lunsj-side på Facebook. Så all sosiale medier-kommunikasjon går gjennom de i markedsavdelingen. Jeg husker da jeg studerte, så skjønte jeg ikke hvordan det fungerte i en bedrift. Jeg tenkte hvem gjør det, hvem gjør det. Og så skjønte jeg at det er mange selskaper som har små team eller nesten ingen team.

Jobber du tett med markedsavdelingen?

C: Jeg blir involvert i et tidlig stadiet i forbindelse med for eksempel kampanjer for å sparre litt. At jeg gir dem råd på hva som kan være lurt og ikke når det gjelder samfunnsforståelse. Jeg tror det er mange kommunikasjonsavdelinger som vil skjerme seg litt og skjule at de er så små, men jeg tenker at det er viktig å være transparent sånn at dere forstår hvordan det fungerer. Man får litt info om hvordan alt henger sammen.

C: Med tanke på markedsstrategier for Freia, så kan det sies at i fjor relanserte Freia seg som merkevare. De fikk ny logo; de lagde et helt nytt konsept for hvordan man snakker om Freia. Freia er liksom det nære. Den kampanjen vi skal snakke om senere er et ledd i den rebrandingen av Freia. Selve rebrandingen av Freia har vært planlagt i flere år, så man visste i 2013 at i 2015 skal man rebrande og det kommer til å være en base i alle kampanjer som man hadde med Freia. Freia er jo sjokolade, bakevarer, sjokoladecake. Man visste jo at i 2015 skal det rebrandes, så alle kampanjer som lages i 2015 må ha det som base. Som kommunikasjonsavdeling da så er vi veldig lite involvert, men vi er hele tiden oppdatert. Vi blir spurt til råds, men på samme måte så er dette en veldig markedsrettet oppgave, men vi blir involvert så vi vet hva som foregår.

Har dere en egen krisestrategi for uforutsette hendelser?

C: Når markedsteamet snakker med forskjellige byråer, så er det alltid på agendaen. At de utvikler en kampanje, da er alltid spørsmålet "hva om det skjer noe" Vi skal ha en kampanje ut i media. Har vi en backup hvis det skulle skje noe? Det er et viktig

element i det her, at man poengterer at byrået er ofte veldig involvert når det gjelder kampanjer og backup for kampanjerisiko. Som kommunikasjonsavdeling så vet vi hvilke kampanjer som kommer, men det er ofte at det ikke er før det blir en situasjon at vi involverer oss. Ofte ser man at markedsavdelingen og byrået klarer å håndtere dette selv. Det er først når vi vurderer om vi skal hjelpe til at vi da stepper inn.

Kan du kort beskrive detnære-kampanjen?

C: Selve rebrandingen var planlagt i flere år. Jeg vet at kampanjen tok lang tid å utvikle den, og SMFB var hele tiden i loopen på selve arbeidet. Og sosiale medier har spilt en stor rolle for vår bransje, så det falt seg naturlig å se hvor man kunne lage en toveisdialog. Reklame har jo historisk sett vært veldig ensrettet. Man kommuniserer til forbrukere, men det å faktisk komme med en kampanje hvor man kunne sette opp en toveis – det var mye av tanken bak, at man skulle skape disse nære øyeblikkene. Målet med kampanjen – hva ønsket dere å oppnå?

C: Målet var, spesielt med tanke på at vi rebrandet Freia – kom med en ny logo, det å få den ut til markedet. Få forbrukere og samfunnet til å se at det er noe nytt og spennende. Vi visste at en kampanje på sosiale medier ville skape en bra spredning i markedet.

Hvorfor ble det akkurat Facebook og ikke en annen plattform?

C: Jeg vil si at grunnen til at man valgte Facebook; jeg tror det er fordi de har den som en etablert kanal med Kvikk Lunsj og Melkesjokolade. Man har en etablert følgerskare i de foraene. Spesielt også i kundeservice så har vi per i dag gjennom byrået vårt og kundeservice, ressurser der til å svare når man får spørsmål om ingredienser og nye produkter.

Vil du si at det var en holdningskampanje eller en salgskampanje?

C: Jeg vil si at det er verken salg eller holdningskampanje. Det var en merkevarekampanje. Det å skape forståelse eller få den nye logoen ut til markedet.

Målet med #detnære-kampanjen?

C: Ja, og virkelig rebrande Freias logo, men også virkelig sette Freia som et produkt som er nært. Så verken salg, verken holdning, men bygge merkevaren Freia enda sterkere.

Det er første kampanjen dere kjørte etter dere rebrandet?

C: Den var selve bærebjelken i rebrandingen. Dette med å snakke om det nære.

Du har sagt at du ikke var her da det startet, men om du kort kunne fortelle hva du vet om hvordan det gikk da kampanjen fikk negativ oppmerksomhet.

C: Jeg var i selskapet da kampanjen startet. Jeg husker de første dagene; det var utrolig mye positiv omtale og tilbakemeldingene vi fikk fra forbrukere var at det var utrolig kult å kunne bidra. At de var med, å dele et nært øyeblikk. Vi var på en opptur med at vi fikk all den positive feedbacken. Kampanjen fungerte akkurat som vi ville. Den hadde faktisk den effekten vi ønsket. Problemet var etter hvert at man kom på en opptur, og så stagnerte det. Da hadde de som syns det var spennende fått gjort det de ville; lagt ut nære øyeblikk, interacted med kampanjen. Og så var det et par andre elementer som gjorde at dette med palmeoljeproblematikken, at kampanjen var et medium hvor de kunne spre sine tanker om dette. Freia melkesjokolade inneholder ikke palmeolje, men det ble likevel en kanal for de som ønsket å si noe.

Det nære-kampanjen var for melkesjokolade?

C: Dette var for Freia og Freia melkesjokolade. Det skal jo sies, at per i dag, så har vi Facebook-side for Kvikk lunsj, gele, melkesjokolade. Hvis noen kommenterer noe om Kvikk Lunsj; de søker opp Freia, så går de inn på den første og beste siden som kanskje er Freia melkesjokolade. Kanskje de vil si at det mangler kjeks i Kvikk Lunsjen, så kommer det på feil side. Jeg vil si at de forskjellige sidene mater hverandre med sitt innhold. Det er bare noe vi er vant til. Dette skjedde jo da igjen ved at denne kampanjen ble brukt som et medium for en annen dialog som skjedde (påskeegg).

Det sa Kristian og. At det er vanskelig for forbrukere å isolere de ulike produktene. At de ser bare at Kvikk Lunsj og melkesjokolade er det samme fordi det er Freia.

C: Det er fullt forståelig. Jeg tror at jeg som forbruker, hadde jeg ikke jobbet i Freia, hadde jeg nok tenkt det samme, at Freia er Freia. Ser man en Facebook-side som det står Freia, og har noe på hjertet .. så.

Når forbrukere ser Freia, som kanskje er bærebjelken, så tror de kanskje det er corporate (Johanna).

C: Det er interessant å høre sånne ting, for det er faktisk det vi må jobbe med. Forbrukernes oppfatninger den spillebanen vi spiller på.

Kan du fortelle hva dere gjorde da den negative oppmerksomheten begynte å komme på banen?

C: Det som skjedde, var at vi hadde denne detnære-kampanjen som gikk veldig på opptur. Forbrukerne brukte den slik vi ønsket. Separat i dette så begynte påsken å komme. Palmeolje har vært et tema i mange år, ikke bare for Freia, men for mange andre matvareprodusenter. Separat i DNK, har vi hatt en dialog med Regnskogfondet og GreenPeace som bruker Freia påskeegg som en slags posterchild for å fjerne palmeolje i produkter. Så vi har hele tiden hatt denne dialogen gående. Det er det ene issueet. Det tredje, vi hadde en blogger, Sophie Elise, som begynte å engasjere seg i palmeoljeproblematikken. Og hun laget et blogginnlegg hvor hun sa at la oss mobilisere, få Freia til å fjerne palmeolje fra påskeeggene. Det var disse tre elementene samtidig. La oss si at en forbruker ser engasjementet hos Sophie Elise, dette vil jeg henge meg på. Logger inn på Facebook, finner Freia og begynner å si hva de har på hjertet. Det er et eksempel på hvordan en forbruker tar det første og beste Freia-kanalen de finner. Så det var starten på alt sammen. Og simultant da DNK gikk, som forbruker så skjønnte man at her kan man si hva har man har på hjertet. Så det var det som skjedde at, denne palmeoljeproblematikken skapte en skare av engasjerte forbrukere, og hadde ikke denne DNK vært gående, så hadde de kanskje gått inn på Freia-sidene på Facebook og sagt hva de hadde på hjertet der. DNK ble et talerør for at folk kunne fortelle hva de ville.

Hvis dere hadde kjørt kampanjen på et annet tidspunkt?

C: Jeg tror at fordi påsken kom, og det ble så ekstremt fokus på det, så jeg tror jeg det akselererte hele saken.

Vet du om det var noen diskusjon om man burde kjørt kampanjen før påsken fordi man visste at det kanskje kom noe om palmeolje?

C: Jeg tror når denne ble spikret med tanke på tidspunkt .. Jul og påske er de store sesongene våre. Jul har vi alltid store planer for, og vi visste at i 2015 skulle vi lansere som nytt brand. Og det ble naturlig å gjøre det i årets førte høysesong. Det ble i

februar, at påsken begynner i mars, så man kjørte kampanjen i februar-mars. Man fikk den nye logoen ut i markedet og hadde hele året foran seg. Men jeg tror ikke at man tenkte gjennom hvordan dette kan feede hverandre. Det er lett å være etterpåklok og tenke at det kunne blitt sånn. Jeg tror egentlig dette ble en perfect storm, i Pr-sammenheng. Det ene mater det andre, og tre fjær blir til fem høns.

Kan du fortelle hvordan dere jobbet under de dagene? Med tanke på samarbeid med SMFB?

C: Når vi begynte å se at noen forbrukere kom med kommentarer som ikke var helt heldige. Det skal sies at de ikke bare var palmeolje, men det var litt vanlige netttroll. Som fant ut at her kan jeg skrive banneord, her kan jeg skrive negative ting om forskjellige folkegrupper ... Da tenkte vi, oi, nå begynner dette å ... Det er ikke noe hyggelig lenger. Dette skal være en hyggelig greie, spesielt det at det var ikke oppfordret til at barn skulle bruke denne kampanjen, men det ble jo til ... Det er ikke alltid man kan stoppe det at yngre kan skrive noe. Når det begynte å bli så mye stygg ordbruk. Så vi tenkte at kampanjen hadde vært en suksess hittil, la oss bare legge inn et par filtre sånn at vi hvert fall blir kvitt helvete og faen og alle ... folk som snakket om religion. Det ble veldig drøyt. Og da samtidig som denne bloggen holdt på, og Regnskogfondet som publiserte ting på sine sider. Det var da dette palmeoljeordene begynte å komme inn også. Men fordi det hadde vært en suksess opp til da, så gjorde markedsavdelingen SMFB en vurdering på at la oss prøve å holde det i live litt til. La oss hvert fall prøve å stoppe disse stygge ordene. Det er lett å si i ettertid at man burde stoppet den der, men når man begynner å legge inn en liste på hvilke ord skal stoppes, så ble jo det en ekstremt lang liste etter hvert fordi folk prøvde å komme rundt det. At de først skrev faen så ble det stoppet, så skrev man f@en, så kom det gjennom. Folk elsker å spille, å teste ting, og vi så at det ble en veldig test. Da må vi ta ut det ordet i tillegg, og det ble jo ... jeg så at de som jobbet med det på SMFB, som laget denne unntakslisten. De satt og tenkte hvordan kan man skrive dette ordet med forskjellige bokstaver. Og til slutt eskalerte det helt ut av kontroll. Det var da vi satt oss ned og tenkte at her må vi eventuelt bare stoppe kampanjen.

Hvordan var arbeidsoppgavene med tanke på mediene og hvem som skulle prate med hvem og ...

C: På det tidspunktet hadde jeg en rolle hvor jeg var presseansvarlig. Så det vil si at jeg var kommunikasjonssjef og har all interaksjon med mediene. Kristian Hvilten var min sjef på den tiden. Så Kristian og jeg jobbet tett sammen. Vi forsøkte å finne ut hva slags henvendelser som har kommet inn, hva skjer på sosiale medier. Vi to hadde en tett dialog med markedsavdelingen som hadde en tett dialog med SMFB. Vi skjønnte at da disse stygge ordene kom inn, før palmeoljen, så skjønnte vi at vi må snakke jevnlig for å se hvordan dette utvikler seg. Da ble det at man hadde statusmøter. Om det var en gang daglig, eller to, om morgenen og ettermiddagen, for å overvåke mediebildet, for å se hvordan ligger Facebook an. Hvordan ligger resten av sosiale medier an. Jeg kunne gi en oppdatering at jeg hadde fått fem medie-henvendelser siden i går. Dette er det vi har svart ... Det ble en arbeidsgruppe hvor man hele tiden holdt hverandre løpende oppdatert.

Var det sånn at dere fjernet ord med palmeolje i også, eller gikk det gående..?

C: Jeg tror palmeolje ... De siste to dagene kampanjen gikk, det var da palmeolje ble veldig eskalert. Jeg tror folk feedet på hverandres engasjement på at palmeolje var i vinden ... " la oss vi også". Jeg var ikke involvert da, men SMFB tenkte at man skulle prøve å ta ut disse ordene også. Plutselig handlet alle de nære øyeblikkene om

palmeolje. Det som skjedde da var at et annet element kom inn, hvor markedseksperter og professorer sier at man ikke moderere en kampanje. Først inviterer du folk inn i stua for å prate, og så skal du stoppe munnen på dem. Så det ble jo et element igjen. Først skal vi forsvare oss for at vi hadde laget en kampanje hvor vi stoppet folk fra å si hva de ville, og så stopper vi folk fra å si ord som vi syns ikke skal brukes. I tillegg til at vi hadde de andre tingene gående med Regnskogfondet og Sophie Elise.

Dagbladet som listet ordene som ikke kunne brukes. Det var for så vidt samfunnsansvarlig å stenge for visse ord som kan være støtende for minoriteter osv.

C: Nemlig.

Akkurat den ser jeg.

C: Vi som stor aktør, la oss si at vi har 130 000 følgere på en Facebook-side. Det blir litt at folk skal utnytte kampanjen ved å spre eder og galle, da har hele poenget kampanjen gått i vasken. Da føler man også at man må ta et samfunnsansvar ved at ikke en tiåring som sitter hjemme med iPaden, som finner Freia, skal lese alt det her. Man får et ansvar for det også. Og det var mye av grunnen til at man satte opp unntakslisten. Ikke for at man skal stoppe folk i å si det de mener, men fordi man har et ansvar for hva som broadcastes ut.

Hvor lang tid tok det før dere definerte situasjonen som problematisk? At dere skjønnte at dere måtte gjøre noe?

C: Da vi så at det var mye banneord, at dette ikke er helt ideelt. Dette blir en liten situasjon hvor man måtte monitorere nøye for å se hvordan det eskalerer. Men det var først når vi begynte å få alle disse tingene utenfor som begynte å linkes opp ... at dette eskalerer altfor fort. Her må vi bare gjøre et eller annet. Jeg husker ikke tidsmessig, men jeg vil si i løpet av et par dager fra de disse første banneordene begynte å komme, til DNK fikk alle palmeoljeordene, så gikk det vel en halv uke.

Mener du at dere kanskje burde reagert fortere?

C: Jeg mener, per i dag, nå er det et år siden, når disse banneordene begynte å komme ... Lett å tenke i ettertid ... Men at vi kanskje burde lagt ned siden, og tatt en sjekk på om vi har tenkt på dette. Faktisk spurt markedsavdelingen. I stedet for å luke ut ord, at vi kunne satt opp en side hvor det stod at "siden er dessverre nede for tiden". I ettertid ville jeg heller sagt, her burde man lukket siden, og eventuelt gjenåpnet den med en instruksjon under med en henvisning til at man ikke skal poste støtende ord. Men jeg tror ingen kunne forutse at det skulle bli utnyttet så til de grader. Folk har for mye tid på hendene sine. Vi har det så bra. Man bruker så mye tid på sosiale medier, at man setter seg i flere timer og prøver å hacke systemet. Da tenker jeg at vi har litt for god tid her i Norge.

Hvor mye tror du de er aktive på sosiale medier og bloggere, hvor mye de påvirket den kampanjen?

C: Vi har hele tiden ... Vi har prøvd å skille mellom de to. Sophie Elises blogginnlegg er en incident, og så har vi dette med DNK som bare har blitt hijacket. Men jeg tror absolutt at hennes tilhengere brukte de kanalene de fant som hadde med Freia å gjøre. Det gjorde jo ting enda verre når disse gruppene begynte å jobbe på hverandres områder.

Det hadde kanskje sett annerledes ut hvis hun ikke hadde skrevet blogginnlegget?

C: Da disse banneordene begynte å komme ... Situasjonen hadde allerede startet. For folk begynte å teste alt mulig gørr de kunne komme opp med. Og når ordene ble tatt ut, endret de seg med spørsmålsteget osv, så jeg tror folk fikk blod på tann og tenkte at dette er kult. La oss se om de har tatt ut det ordet eller lagt til det, så det gikk sport i det.

At det ble noe annet enn det som var intensjonen?

C: Jeg tenker at i ettertid at læringen for andre som kanskje tenker på noe liknende, at man skal tenke scenario A, B, C, D, E ... Og ta av seg naive briller. At man tenker at man skal gjøre det hyggelig, men faktisk ha kritiske briller på seg. Hvis det går en faen i meg, hvordan kan jeg misbruke denne kampanjen. Som et sikkerhetsnett, at man jobber i markedsavdelingen - ta et steg tilbake og tenke hvordan man kunne boikottet kampanjen. Og det tror jeg mangler i mange kampanjestrategier. At man faktisk prøver å tenke litt negativt. Hvordan kan dette saboteres.

Tror du man overvurderte sin egen posisjon i markedet?

C: Nei, fordi vi er en såpass stor aktør, så uansett hva vi sier og gjør ... Vi får oppmerksomhet, enten det er negativt eller positivt. Vi vet at når vi har kommet sånt tidligere, at det kan slås opp som veldig positivt eller veldig negativt. Jeg vil si at Freias merkevare er ikke høye på seg selv, men vi er veldig opptatt av at det her er et norsk produkt. Et lite stykke Norge. Jeg tror noen ganger så kan vi tenke at Ola Nordmann er bare snill og hyggelig, og ta det litt for gitt at dette går bra. Det er jo i Norge. Det er faktisk det som kanskje er litt problemet. Vi tror kanskje litt for godt om nordmenn i noen sammenhenger.

Tilbake til hendelsen, var det noe diskusjon eller om dere definerte saken som en krise, at dere brukte det ordet?

C: Når vi snakker om krise i Mondelez, så kan det være snakk om en omdømmekrise, men som regel er det snakk om menneske. At det er fare for menneske. Spesielt fordi vi er en produksjonsbedrift, osv. Vi visste jo om alle disse tingene. Om alle disse elementene. En ting hadde vært om vi fikk en omdømmekrise hvor alle elementene var veldig uventet, men palmeoljeproblematikken har vi jobbet med i mange mange år. DNK var en markeds kampanje som var utnyttet. Ingen skadet seg, ingen døde, ingen har fått sjokolade med nøtter i uten at de skulle ha det. For oss blir dette ikke en krise, men heller en situasjon hvor vi er i beredskap.

Sett at dere skulle solgt et parti med nøtter i, hvordan håndterer dere det i forhold til hvordan dere håndterte det her?

C: Da er det skikkelig alarmbjeller, og vi setter noe vi kaller en krisestab. Så hvis vi hadde funnet ut at det er nøtter i sjokolade det ikke skal være nøtter i, det første vi gjør er å sette krisestab. Det inkluderer fabrikk sjef, logistikksjef, kommunikasjonsansvarlig og administrerende direktør, pluss et par andre funksjoner. Det første vi gjør er å utarbeide en tilbaketrekking, finne ut hvor mye befinner seg i markedet av den aktuelle batchen. Vi hadde en liknende situasjon i høst hvor vi måtte gjøre det. Hvis dere googler det, er det info om det ute. Vi måtte gå ut og trekke tilbake små eventyrsjokolader. Det er en total krise for oss, for da begynner det å dreie seg om liv og død, spesielt for nøtteallergikere. Da er det eneste som er viktig er at ingen flere får i seg de produktene. Det eneste vi tenker på da er å trekke tilbake det

som ligger i markedet. Logistikkjefen vil få ansvar for å følge opp alle stedene vi har sendt disse produktene, og så fort som mulig passe på at ingenting legges ut i butikk.

Ble det en stor situasjon ut av det som skjedde i høst?

C: Da var jeg på jobb i Australia. Jeg fulgte det bare fra sidelinjen. Men det ble håndtert akkurat sånn som det skulle. Tidsperspektiv.. man agerte med en gang, og krisestab ble satt med en gang. Når man snakker om en tilbaketrekking må man få pressemeldingen ut til så mange medier som mulig. Sånn sett er medier i Norge veldig bra på det, at når de skjønner at det er krise, så må den informasjonen ut til samfunnet så fort som mulig. Det ble syndicated med at mediene plukket det opp. Og det er godt å se, at i et land som Norge, har man en sånn krise, så kan man regne med at informasjonen kommer ut til de som skal ha det.

Får inntrykk av at det ikke er syndebukker sånn sett ... At man tar det på en pragmatisk måte sånn sett.

Tilbake til kampanjen, med tanke på idemyldring. Var det noen som sa at dette kunne skje?

C: Som sagt, markedsavdelingen er de som utvikler det. Vi er ikke involvert i de prosessene. Det er markedsteamet og byrået som utvikler kampanjen. Det er nok noe de tenker på i ettertid, at når man lager kampanjer senere, at man tar læring av at ... Jeg tror kampanjen i seg selv og utfallet har vært en kjempelæring for både byråene våre og for teamet her, og andre markedsteam som vi har i Mondelez, i Sverige, Finland, Danmark og resten av Europa. Det bruker vi også som et casestudie internt. Dette skjedde i Norge, hvordan kan vi unngå at det skjer andre steder? Sånn sett er det positivt, fordi man blir dyktige i det faget man holder på med. La oss si du er markedsfører og du har vært gjennom en sånn situasjon som vi hadde i fjor, man lærer mye av det.

Kan du fortelle noe om hvordan dere jobber i dag med nye kampanjer, og hvordan dere har tatt læring fra det i fjor?

C: Jeg vil si at man har denne kampanjen friskt i minne, både de som jobber internt her og også byrået vårt. Å holde den læringen i live, at det ikke er noe man glemmer. Når man har nye kampanjer på blokk, at man tenker gjennom hva som kan skje, at man har litt krisetenkning. Jeg tror når man utvikler kampanjer, at man kan bli veldig kreativ og tenker ut spennende ideer, at ofte er det kjedelig å prate om det går dårlig. Det vil man jo ikke tenke på. Det skal bli fint og flott. Men jeg tror dette er en realitetssjekk, der man tenker at her gikk det galt, det var ikke som planlagt. Det som er trist er at reklame generelt har jo vært enveis, at vi som selskap kommuniserer ut til forbrukere. Og så er vi litt spenstige og setter opp en dialogkampanje hvor vi inviterer til interaksjon. Og vi tenker nok nå, at vi ikke gjør det igjen. På en måte er det veldig gøy som fikk være med og oppleve den interaksjonen fordi tilbakemeldingene var at dette var kult, men vi som merkevare gjør nok ikke det igjen. Plutselig er vi et steg tilbake, og nå kan det være at det blir enveisreklame.

Har dere en annen strategi nå enn før, på sosiale medier?

C: En av tingene presiserer, vi som jobber med media og kommunikasjon, er at når man nå tenker på nye kampanjer ... Jeg minner dem alltid på at de må tenke på hva skjer hvis vi får en situasjon som det her. Hvem er på vakt, hvem i markedsteamet er i møte: de fleste er på fjellet, både på byråsiden og her, men bare det at vi før påskan satte oss ned og lagde en plan på hvem er tilgjengelig, hvem skal kontaktes, hvem

kontaktes først, hva er telefonnumre, hva er tittel ... Vi har lagt opp linjene veldig godt med tanke på hvem som er ansvarlig, eskaleringspunkter, osv.

Tror du bedrifter i dag undervurderer sosiale medier? Hva tenker du om det?

C: Selskaper som har mye kontakt med forbrukere, sånn som selskapet vårt. Vi er nok mer drevne i kontakten med forbrukere, og det er nok lettere for oss å lage disse kampanjene. Men det er ganske mye større minefelt man går ut i, sånn som med denne kampanjen, prøver å gjøre noe nytt og spennende. Jeg tror de som eventuelt vurderer sosiale medier-kampanjer, at de blir nok skremt av den stormen som vi måtte stå i i fjor. Jeg har fått mange spørsmål som er rundt hva slags ressursapparat til å takle dette, at andre selskaper blir veldig redd for at man kanskje ikke har nok mennesker til å håndtere en sånn greie. Det blir nok avskrekkende for noen, for de som er i startgropa for å komme inn i sosiale medier.

Tror du bedrifter også er flinke til å følge endringene i some? Man kunne ikke forutse det med Sophie Elise, for eksempel. Tror du de er flinke til å holde tritt?

C: Det vi prøver å fokusere på i vår bransje er at mye av some kontakten må gå gjennom markeds kampanjer. Spesielt fordi tidligere har man snakket om at man skal ha en corporate Facebook-side, og så skal man ha merkevaresider. Det har man sett ikke fungerer, for som forbruker går du inn på den første og beste siden. Per i dag har vi ikke en Mondelez Norge Facebook-side, først og fremst fordi vi ikke har ressurser til å håndtere det. Hvis jeg skulle svart på alle henvendelsene som kommer inn så hadde jeg ikke gjort noe annet. Og derfor overlater vi den somekontakten til markedsteamet. Vi er også veldig klare på at hvis de faktisk skal ha en someside. La oss si Freia Kvikk Lunsj Facebook-side, så må de faktisk allokere nok ressurser til å håndtere siden. Det ser vi at det er ikke alltid de tenker på. La oss si at de skal lansere et nytt produkt, her skal vi lage en Facebook-side, kanskje en Twitter-konto, og så kommer jeg og spør om de har tenkt på det og det og det. Og så tenker ikke de på at kommunikasjonsavdelingen ikke har noe med det å gjøre. Hvis de velger å opprette en ny kommunikasjonskanal for et nytt produkt, så må de ta ansvar for den kommunikasjonen. Man er fortsatt i en læringsprosess. Men jeg kjenner på min egen begrensning, jeg har ikke ressurser til å rådgis spørsmål som kommer inn i alle kanalene som kommer til markedsteamet. Det må de håndtere selv.

Har dere andre plattformer på enn Facebook? Instagram, Twitter?

C: Freia har en instagramkonto som SMFB og markedsteamet som styrer. Fra et konsernperspektiv; jeg har ingen kanaler som jeg bruker. Jeg har en twitterkonto som jeg bruker til å overvåke hva som skjer. Sjelden at jeg poster noe, mer for å være der ute. Jeg følger 2-300 for å overvåke, fremfor å kommunisere utad.

Hadde dere en evaluering etter DNK?

C: Da var ikke jeg her. Men ja, det tror jeg de hadde. Dette var en stor greie i fjor. Jeg er ganske sikker på at når ting landet og roet seg, at man tok en statussjekk på hva som skjedde, hvorfor det skjedde. Både med byrå, med kommunikasjon, og med markedsavdelingen. Det som er viktig å tenke på, er at ja, vi selger produkter til våre forbrukere. Men vi har jo en hel stakeholdergruppe med kunder, som også ser dette virrvarret som skjer, som ringer sine kontakter her. Hva skjer med Freia ... Hva er denne kampanjen ... Når vi har en sånn situasjon så må vi passe på at alle er informert. Vi må informere internt, på intranett, for eksempel. Gi en forklaring. Vi bruker mye tid på å håndtere det eksterne miljøet, men også det som er hjemme. Både holde

oppdatert her og kontakter i Kiwi, Meny, Rema 1000 ... At de også føler at de har nok informasjon til å snakke med sine kontakter.

Nå som det nærmer seg påske, merker dere noe til den kampanjen i dag? At den situasjonen blusser opp igjen?

C: Nei, det viser jo hvor fort man glemmer. Vi er i uke 3-4 av mars, og ennå ingen som har snakket om det. Det ser ut som er glemt.

Jeg leste at Rema 1000 skulle kanskje boikotte påskeeggene. Det er palmeolje, da. Ikke det som skjedde i fjor.

C: Vi vet at fordi GreenPeace og Regnskogfondet har brukt påskeegg som posterchild, så vet vi at det kommer. Vi jobber med SMFB som styrer Freia Kvikk Lunsj-sidene, osv ... Der kommer det inn igjen. Dere har ansvar for Kvikk Lunsj-sidene, men dere vil få spørsmål om påskeegg. Vi gir dem info om hva de kan svare. Det har vi gjort til hele markedsteamet, at nå er det påske og det vil sikkert komme selv om dere ikke har noe med påskeegg å gjøre. At de har svar. Det er vi bare forberedt på.

Det skjedde jo før DNK også.

C: Jeg tror en læring som er viktig ... Vi er per i dag et veldig lite kommunikasjonsteam, og man er avhengig av at ... man gjør det man må gjøre, og man har ikke tid til å gjøre "nice to know" eller "nice to do". Man gjør bare det som er "need to do". En ting som skjedde i fjor, var jo at da Sophie Elise la ut innlegget så kom Dagbladet på saken og ringte oss. Jeg var den som ble intervjuet den gangen. Hadde en god samtale med journalisten. Vi snakket om bloggere, og her på huset har vi en del samarbeid med bloggere. Bakeblogger, blogger som snakker om matlaging, DNT, friluftsliv med Kvikk Lunsj ... Vi snakket om hvilke blogger vi jobber med. Da hun spurte om Sophie Elise, sa jeg at vi ikke har noe forhold til henne. Jeg tenkte bare at hun ikke er på den listen. Det ble tatt så feil. Jeg kan forstå journalisten, at hun siterte meg på det jeg sa. Vi har ledd av det i ettertid at det ikke ble helt som planlagt. Jeg bærer ikke nag til henne. Min læring til meg selv er at hvis det er noe som ... Da jeg leste artikkelen, burde jeg ha ringt henne med en gang og oppklart situasjonen. Vi rettet ikke opp med én gang, og ville at det skulle blåse over. Men det var noen som hang seg opp i det. Snakker man med journalister og gir sitater så må man passe på at det man sier, menes på riktig måte. Vi har mye bra samarbeid med mange bloggere, og det er supert for mye av merkevaren Freia. Da jeg sa at vi ikke har noe forhold til henne, at det ikke var negativt ment.

At dere ikke hadde noe profesjonelt forhold?

C: Ja, nemlig. Vi har kontrakter med mange av disse bloggerne, men hun er ikke på den listen. Men det blir sånn når ting tas ut av kontekst, så høres det feil ut. Det skjønner jeg så godt, men min læring er at jeg burde tatt tak i det med en gang, og det eskalerte jo. Vi fikk rettet det opp, men da var skaden allerede skjedd.