

Proaktiv Beredskapsplaner Åpen
Talsperson Bedrift Teknologi
Omdømme Kanaler Ledelse
Personlighet Rykter Journalist

Suksesskriterier for krisekommunikasjon

Sosiale medier Informasjon
Retorikk
Ærlig Publikum Media Påvirkning
Situasjonsforståelse
Ressurser Tillitsvekkende Ekstern Hurtig

av

77979811, 77979815, 77979834

BAC3100 – Bacheloroppgave ved Markedshøyskolen

Våren 2012

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

Forord

Denne Bacheloroppgaven er skrevet som den avsluttende oppgaven i vårt bachelorstudie ved Markedshøyskolen i Oslo. Den er skrevet av 3 studenter i studiet Markedsføring og internasjonalisering. Formålet med oppgaven har vært å avdekke hvilke suksesskriterier som må være tilstede for mest mulig effektiv håndtering av ekstern kommunikasjon under en krise.

Vi vil gjerne takke de 5 intervjuobjektene våre, Geir Holm, Ragnar Norum, Terje Gulbrandsen, Knut-Morten Johansen og Kristin V. Tønnessen, for at de tok en pause i travle arbeidsdager for å bidra til oppgaven vår. En ekstra stor takk til Terje Gulbrandsen, som fikk oss med på Kommunikatøren 2012, et seminar som viste seg å være svært nyttig for oppgaven vår.

Vi vil også takke Arne Sørum som stilte opp slik at vi fikk testet intervjuguiden vår. Sist, men ikke minst, vil vi rette en stor takk til veilederen vår Tore Fagernes, som har holdt oss på rett spor gjennom hele prosessen.

Oslo, 24. mai 2012.

77979811

77979815

77979834

Sammendrag

Som en følge av hendelser som 11. september og 22. juli er krisehåndtering er et tema som er mer aktuelt enn noen gang. Slike kriser har ført til at organisasjoner verden over har blitt tvunget til å revurdere sin egen måte å drive krisehåndtering på, også med tanke på krisekommunikasjon. Samtidig har vi opplevd en radikal endring i informasjonssamfunnet. Ny teknologi skaper ny type risiko, og ny kommunikasjonsteknologi kan øke omfanget av kriser ved å gjøre dem kjent på få minutter. Vi ønsket å finne ut om det finnes noen generelle retningslinjer på hvordan man skal kommunisere eksternt under kriser, for å få den effekten man ønsker.

Med bakgrunn i dette valgte vi å fordype oss i følgende problemstilling:

“Hvilke suksesskriterier må være tilstede for en mest mulig effektiv håndtering av eksternt kommunikasjon under en krise?”

Vi benyttet oss av et eksplorativt design, nærmere bestemt et casesdesign. Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, og intervjuet personer som alle hadde mye kompetanse og erfaring innen feltet. Intervjuobjektene ble valgt med bakgrunn i bedriftene de kom fra, og vi valgte bedrifter der en krise ville få store konsekvenser både internt og eksternt.

I litteratursøket tok vi utgangspunkt i teorier om krisehåndtering, krisekommunikasjon og påvirkning. Vi analyserte informasjonen vi fikk fra informantene, og drøftet den opp mot teorien.

Ut i fra dette kom vi frem til følgende suksesskriterier:

1. Ha nok tilgjengelige ressurser til disposisjon
2. Vær proaktiv
3. Ha forståelse for situasjonen og interessen som kan oppstå
3. Vær tidlig ute med informasjon, og oppdater jevnlig
5. Opptre troverdig og tillitsvekkende
6. Vær ærlig
7. Vær konkret
8. Ord, kroppsspråk og handlinger må samsvare
9. Tilpass kommunikasjonskanaler etter omfang av krisen, publikum og ressurser
10. Velg talsperson med omhu

Innhold

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1.0 INNLEDNING	1
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3 AVGRENSNINGER	2
1.4 FREMGANGSMÅTE	2
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING	3
2.0 TEORETISK FORANKRING	4
2.1 INNLEDNING	4
2.2 UTVIKLINGEN AV INFORMASJONSSAMFUNNET	5
2.3 KRISEHÅNDTERING	7
2.4 KOMMUNIKASJON OG KRISEKOMMUNIKASJON	8
2.5 IGANGSETTING AV KOMMUNIKASJONSPROSESSEN	9
2.5 KRISEKOMMUNIKASJON	10
2.6 FASENE I KRISEKOMMUNIKASJONEN	11
2.6.1 <i>Pre crisis-phase</i>	12
2.6.2 <i>Crisis response-phase</i>	12
2.6.3 <i>Post-crisis phase</i>	14
2.7 OMDØMMETS BETYDNING FOR KRISEKOMMUNIKASJONEN	14
2.8 KOMMUNIKASJON MED NYHETSMEDIER	15
2.8.1 <i>Internett</i>	17
2.9 TALSPERSONEN	18
2.10 RETORIKK	18
2.11 CIALDINI OG PÅVIRKNINGENS VÅPEN	19
2.11.1 <i>Indre forpliktelse og konsistens</i>	20
2.11.2 <i>Sosiale bevis</i>	21
2.11.3 <i>Autoritet</i>	21
2.11.4 <i>Like og bli likt</i>	22
3.0 METODE	23
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	23
3.2 DATAINNSAMLING	24
3.2.1 <i>Valg av metodisk tilnærming</i>	24
3.2.2 <i>Utvalgsstørrelse</i>	24
3.2.3 <i>Utvalgsstrategi og rekruttering</i>	25
3.3 INTERVJU	26
3.3.1 <i>Tilnærming til intervju og utforming av intervjuguide</i>	26
3.3.2 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	27
3.4 DATAANALYSE	28
3.4.1 <i>Analyse og tolkning</i>	28

3.4.2 Analyseprosessen	28
3.4.3 Undersøkelsens kvalitet	28
4.0 ANALYSE	30
4.1 INNLEDNING	30
4.2 KOMMUNIKASJONENS INNHOLD	30
4.2.2 Den første kommunikasjonen.....	31
4.2.3 Skal man holde tilbake informasjon?.....	32
4.2.4 Kommunikasjon av ressursbruk.....	33
4.2.5 Oppsummering	34
4.3 KOMMUNIKASJONENS FORM.....	34
4.3.1 Retorikk og påvirkning	34
4.3.2 Bruk av eksperter	35
4.3.3 Alvorlige feiltrinn	36
4.3.4 Oppsummering	37
4.4 KOMMUNIKASJONSKANALER.....	37
4.4.1 Den første kommunikasjonen.....	38
4.4.2 Bruk av alternative kanaler.....	39
4.4.4 Oppsummering	40
4.5 MEDIA	40
4.5.1 Medienes rolle	40
4.5.2 Mediehåndtering og påvirkning av media	41
4.5.3 Oppsummering	44
4.6 OMDØMMETS BETYDNING FOR KOMMUNIKASJONEN.....	44
4.6.1 Oppsummering	46
4.7 TALSPERSONEN	46
4.7.1 Hvem fungerer som talsperson?.....	46
4.7.2 Personlighet og retorikk.....	47
4.7.3 Fysisk attraktivitet.....	49
4.7.4 Oppsummering	50
5.0 KONKLUSJON	51
6.0 KRITIKK TIL OPPGAVEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	55
7.0 LITTERATURLISTE	57

Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide

Digitale vedlegg:

Vedlegg II: Intervju med Geir Holm

Vedlegg III: Intervju med Ragnar Norum

Vedlegg IV: Intervju med Knut Morten Johansen

Vedlegg V: Intervju med Terje Gulbrandsen

Vedlegg VI: Intervju med Kristin V. Tønnessen

Vedlegg VII: Film fra Kommunikatøren 2012

Antall ord: 19 595

1.0 Innledning

Kriser er ikke noe nytt fenomen, og kriseledelse er et tema som har fått mye fokus de siste årene. Det går sjelden en dag uten at media skriver om ulike former for kriser, og nyhetsbildet preges ofte av reportasjer om ulykker, menneskelige konflikter, finansielle problemer og lignende. Hendelser som 11. september, finanskrisen, og askekrisen i Europa satte kriseledelse i fokus hos en rekke organisasjoner rundt om i verden, og det ble enda viktigere enn før å legge klare planer for hvordan å håndtere slike uanmeldte hendelser.

22. juli forandret Norge, og hvis ikke de tidligere nevnte krisene var en vekker for oss nordmenn når det gjelder kriseplanlegging og ledelse av kriser, var absolutt denne dagen det. Jens Stoltenberg og Statsministerens kontor viste en eksepsjonell evne til å håndtere denne landsdekkende tragedien, og klarte ved hjelp av god ekstern kommunikasjon å minimere effektene av det brutale angrepet. Det var fascinerende å se hvordan man ved hjelp av kun kommunikasjon kunne påvirke en hel nasjon til å takle krisen på en bestemt måte, og dette fikk øynene våre opp for viktigheten av kommunikasjon med publikum under håndteringen av en krise.

Denne hendelsen tvang bedrifter og organisasjoner til å ta et oppgjør med seg selv og sin egen måte å drive kriseledelse på, også med tanke på krisekommunikasjon. Vi ønsket å finne ut om det finnes noen generelle retningslinjer for hva man skal si og ikke si under kriser, og på hvilken måte man skal si det, for å få den effekten man ønsker. Vi ønsket også å finne ut hvordan man på best mulig måte skal håndtere media under en slik situasjon, og om det finnes karaktertrekk ved talspersonen som er spesielt heldige i forhold til hvordan publikum reagerer.

1.1 Formålet med oppgaven

Formålet med denne forskningsoppgaven er å belyse temaet krisehåndtering, med særlig vekt på krisekommunikasjon. Vi skal kartlegge hvilke faktorer som spiller inn på hvordan publikum mottar budskapet, og hvordan man ved hjelp av ulike virkemidler kan påvirke utfallet av krisen.

Resultatene av studiet skal kunne brukes som et hjelpemiddel for organisasjoner som vil lære hvordan man kan begrense skadefallet av en krise gjennom ekstern kommunikasjon.

For oss som har skrevet denne oppgaven vil også en del av formålet være lærdom og økt innsikt om temaet. Vi mener at dette er kunnskap som kommer til å være nyttig i en fremtidig jobbsituasjon, og er sikker på at den vil gi oss gode forutsetninger for jobbsøking etter endt utdanning.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hvilke suksesskriterier må være tilstede for en mest mulig effektiv håndtering av ekstern kommunikasjon under en krise?

For å konkretisere vår problemstilling, har vi valgt å ta for oss følgende forskningsspørsmål:

- Hva skal man si, og hva skal man ikke si?
- Hvem skal si det?
- Kan man bruke retoriske grep for å påvirke publikums reaksjoner?
- Hvilke kanaler er mest hensiktsmessige å bruke?
- Hvordan skal man forholde seg til media under en krise?

1.3 Avgrensninger

Krisekommunikasjon kan deles i intern og ekstern kommunikasjon, men her har vi valgt kun å ta for oss den eksterne kommunikasjonen. Vi har i tillegg avgrenset oppgaven til kun å ta for seg bedrifter i det norske markedet.

1.4 Fremgangsmåte

Vi har samlet inn informasjon fra teorier om kriseledelse og krisekommunikasjon, i tillegg til at vi har studert retningslinjer som allerede er utarbeidet angående temaet. Vi har i tillegg intervjuet

fem ulike personer som har relevant bakgrunn innen feltet for å høre deres refleksjoner og meninger om hvordan krisekommunikasjon bør utføres, og vi har deltatt på et seminar med tema krisekommunikasjon som vi har brukt videre i forskningen vår. I etterkant har vi analysert intervjuene og satt de opp mot teori, for så å komme frem til en konklusjon og svar på problemstillingen vår.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven er delt opp i ulike delkapitler, der alle tar for seg ulike deler av forskningen. Oppgaven starter med den teoretiske forankringen, som skal danne grunnlaget for videre forskning. Her blir de ulike aspektene ved en krise beskrevet, samt hva ulike teoretikere sier om hvordan en krise på best mulig måte skal håndteres. Deretter går vi inn på hvilken betydning kommunikasjon har for håndteringen av en krise, og ulike teorier for hvordan krisekommunikasjon best skal utøves. Omdømmets betydning for krisekommunikasjon blir diskutert, samt hvordan man best skal kommunisere med nyhetsmedier, og hvordan forandring i samfunnet har ført til at bedrifter har måttet forandre måten de kommuniserer på. Til slutt tar vi for oss teoretikeren Cialdini, og hans teorier om påvirkningens våpen.

Etter den teoretiske forankringen følger metodedelen, som tar for seg alle valg vi har gjort i forhold til forskningens utforming og gjennomføring. Denne delen blir nærmere beskrevet lenger ut i oppgaven.

Senere blir analysen presentert, og alle funn i forskningen blir drøftet og satt opp mot teori. Til slutt kommer vi med konklusjon, samt forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk forankring

2.1 Innledning

Det er nødvendig med en felles forståelse av hva som legges i begrepet krise for at vi skal kunne jobbe systematisk med krisehåndtering. Magne Vollan Aarset (2010) definerer en krise som “en uønsket, uforutsett hendelse som kan føre til skade på mennesker, miljø, strukturer eller eiendom, tap av viktige programvarer eller prosedyrer, finansielle tap eller skade/tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje eller interessenter”. Øyvind Ihlen og Per Robstad (2004) mener imidlertid at det ikke finnes en definisjon vi kan bruke for å kvalifisere én situasjon som krise og en annen som ikke, fordi en krise er noe subjektivt. Likevel kan man si at en krise først og fremst er en hendelse som har negative konsekvenser, da den kan sette en organisasjon ut av spill på forskjellige områder både for kortere og lengere tid, og også for godt. Krisen kan også føre til at organisasjonen mister omgivelsenes tillit (Ihlen og Robstad 2004).

En krise kan også ha positive konsekvenser, da den kan være det nødvendige vendepunktet som får dem den rammer til å endre ting eller måter å tenke på (Ihlen og Robstad 2004). Dessuten kan en organisasjon som håndterer en krise på en god måte komme ut av situasjonen med styrket anseelse, da den kan være en mulighet for organisasjonen til å demonstrere de kvalitetene den har (Ihlen og Robstad 2004). I følge Lars Weisæth og Ragnar Kjeserud (2007) gjelder det å løse krisen så raskt som mulig, med minst mulige skadevirkninger og kostnader, og målet er å kunne gå tilbake til normal drift så raskt som mulig. Man må kunne ha helhetssyn og overskue alle vesentlige faktorer som påvirker hverandre ved kriser (Weisæth og Kjeserud 2007).

En krise kommer uventet, og virker ny hver gang. Tidspresset, stresset og det uventede ved krisen gjør at svarene ikke finnes i håndbøker og manualer alene, og ledere må derfor utøve et situasjonstilpasset lederskap med behov for en kreativ problemløsning (Weisæth og Kjeserud 2007). En krise kan avsløre hvilke lederegenskaper en leder faktisk har, og det finnes utallige eksempler på kriser som har resultert i at lederen for organisasjonen må gå av. Sannsynligheten for at lederen fortsetter i stillingen er større dersom lederen viser handlekraft i krisehåndteringen, uttrykker og viser empati med de rammede, tar initiativ til en undersøkelse av årsak, ansvar og skyld, og forblir på posten sin for å få organisasjonen gjennom krisen (Weisæth og Kjeserud

2007). Samtidig kan ledere styrke sin legitimitet ved ulike kriser ved å utvise ydmykhet og ta selvkritikk (Hillestad 2004).

Aarset (2010) har delt kriseledelse inn i tre fagområder, og ved å være bevisst på alle disse tre områdene vil det øke sannsynligheten for en vellykket kriseledelse. Fagområdene er risikoledelse, problemhåndtering og krisehåndtering. Aarset (2010) sier at det første og viktigste steget innen kriseledelse er at man evner å se verden slik den faktisk er, og at man har et bevisst forhold til risikoen som organisasjonen er utsatt for og den risikoen organisasjonen skaper for seg selv og omgivelsene.

Risikohåndtering handler om å gjennomføre en risikoanalyse for å se hva som kan gå galt og sannsynligheten for at det gjør det. Problemhåndtering består i å avdekke en krise eller noe som kan utarte seg til å bli en krise så tidlig som mulig, slik at man kan forhindre at krisen inntreffer, eller i hvert fall redusere skadene av den. Det siste området, krisehåndtering, handlet lenge om krisekommunikasjon, men fokuset har gått fra å være reaktivt til å bli proaktivt, altså er den beste krisehåndtering å unngå krisen, ikke å være rask og effektiv i etterkant (Aarset 2010).

2.2 Utviklingen av informasjonssamfunnet

Ingen organisasjon er immun mot kriser. Ny teknologi skaper nye typer risiko, og ny kommunikasjonsteknologi kan øke omfanget av kriser ved å gjøre dem kjent på få minutter (Aarset 2010). Digitaliseringen av medier har endret mye, og mange nye fenomener har kommet til (Gripsrud 2011). Forandringen i mediene har vært enorm, både i innhold, form og bruk, og de fungerer nå oftere i nære forbindelser med andre medier. Radio, fjernsyn, internett og mobiltelefoner koples sammen, og sistnevnte håndterer alle de tre massemediene - samtidig som den lar deg kommunisere med mennesker over hele verden. Vi får opplevelser, fortellinger, ulykker og tragedier rett inn i stua via internett, tv, aviser og radio, og vi har blitt så vant til at mediene til stadighet trenger seg inn i hverdagslivet vårt at vi ikke lenger reagerer på det (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008).

Høsten 2010 brukte ca 29 prosent av verdens befolkning internett, og dette vitner om vår umettelige sult etter informasjon og kommunikasjon (Gripsrud 2011). Internett er blitt et multimedium som både kringkaster informasjon og legger opp til toveis-kommunikasjon, og ufattelige informasjonsmengder er tilgjengelig kun ved enkle tastetrykk (Gripsrud 2011). Eksempelvis hadde Facebook i 2010 over 500 millioner brukere på verdensbasis, og en undersøkelse fra TNS Gallup i mars 2010 viser at 41 prosent av det norske folk er inne på Facebook daglig (Gripsrud 2011). På grunn av dette har Facebook blitt utropt til Norges tredje største medium, og bare NRK, TV2 og deres tilhørende kanaler har et større antall daglige brukere (Gripsrud 2011).

De teknologiske og organisatoriske hindringene for å spre informasjon har blitt mindre og mindre, og nå har alle blitt "journalister" og kan være medieaktører ved hjelp av en mobiltelefon (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008). På drøyt hundre år har utviklingen gått fra uvisshet og mangel på informasjon, til en verden der informasjonen går kloden rundt på sekunder. Vi er ikke lenger innstilt på å leve i uvisshet i mer enn noen minutter, og vi lever i et samfunn med overflod av informasjon. Før ble det fortalt hva som har skjedd, nå fortelles det hva som skjer i nåtid, og bilder og skildringer fra hendelser er ofte hos media før redningsmannskapene er på plass på skadestedet (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008).

Denne utviklingen gjør at bedrifter hele tiden må være forberedt på den risikoen som finnes, da kontroversielle opplysninger vil bli etterprøvd i en helt annen grad enn før. Den offentlige hukommelsen er blitt mye lengre ved at alle har tilgang til søk i nyhetsarkiver og andre informasjonskilder, og mange brukere vil ta direkte kontakt med journalister og bidra med informasjon og fakta (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008). Dette gjør at informasjon kommer fra alle kanter, noe som kan skape forvirring da man i perioder ikke kan skille hva som er rykter og hva som er troverdige observasjoner. Samtidig øker dette presset på organisasjonen for å gå ut med informasjon. I alvorlige hendelser er det ikke uvanlig at den organisasjonen det gjelder mottar 500-1000 telefonoppringninger fra de ulike interessentene i løpet av den første timen, og svært få er forberedt på slike trafikkmengder (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008).

2.3 Krisehåndtering

Weisæth og Kjeserud (2007) definerer krisehåndtering som ”å håndtere det uventede, når det som ikke skal skje likevel skjer”. Kathleen Fearn-Banks (2007) sier at det dreier seg om strategisk planlegging og prosesser som reduserer risiko og usikkerhet slik at organisasjonen får bedre kontroll over egen skjebne. I følge Timothy W. Coombs (2007a) handler god krisehåndtering om å forebygge kriser, forberede seg på kriser, oppdage krisen før alle andre, og å håndtere den før den vokser seg stor. Han hevder at viktigheten av krisehåndtering er økende, på grunn av forhold som økt verdi av omdømme, fremskritt i kommunikasjonsteknologien, aktive interessenter, i tillegg til et stadig bredere syn på kriser. Organisasjoner må fortsette å forbedre sin kriseledelsesprosess, da god kriseledelse fungerer som en sikring mot negative utfall av krisen (Coombs 2007a).

Ved å ha et bredt og sammensatt kriseteam vil man kunne dra nytte av dybdekunnskap og kompetanse på hvordan kriser kan oppstå, hvordan de vil påvirke de ulike avdelingene i en virksomhet, og hvordan de bør håndteres. Det vil være viktig med sårbarhet- og risikoanalyser, etterfulgt av planverk med beskrivelse av hva som gjøres når, samt ansvarsforhold fordelt på stillinger (Weisæth og Kjeserud 2007). Det er også viktig at planene er lett tilgjengelig for alle som berøres av dem, og at de er brukervennlige og lett forståelige. I følge Weisæth og Kjeserud (2007) er en plan som ikke er testet gjennom trening og øvelse mer eller mindre verdiløs, og en kriseorganisasjon som ikke øver vil sannsynligvis ikke kunne møte de kravene som stilles under sterkt press.

Formålet med en krisekommunikasjonsplan er å etablere retningslinjer for hvordan man skal kommunisere effektivt med interne og eksterne interessenter under krisen. Det langsiktige målet med en kriseplan er å minimere effektene av problemet, og en måte å gjøre dette på er ved å kommunisere med de som er berørt av krisen, fortelle dem hva som har skjedd, og hva planen er for å håndtere krisen videre (Nelson 2004). Dette underbygges også av Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap, som mener man skal informere så godt og raskt som mulig om situasjonen, hva virksomheten gjør med den, og hva som er virksomhetens mål med det den gjør (Kommunikasjonsforeningen 2009). Videre mener de også det er viktig å avklare hvem som har ansvar for ulike oppgaver, og passe på at budskapet blir entydig. Det vil være viktig å ikke

"bruke opp" politisk eller administrativ ledelse for tidlig, men man må være oppmerksom på at på at mediene ofte vil kreve uttalelser fra øverste leder. Når det kommer til når man skal si hva, mener de generelt at en bør svare så raskt en vet noe (og berørte eller pårørende om mulig er informert). Det må etableres faste møteplasser og møtetider med mediene, pressekonferanser med god timing i henhold til deadline for TV, radio og aviser (Barton 2001).

En forutsetning for god krisehåndtering er imidlertid at man har de nødvendige ressursene tilgjengelig - både når det gjelder finansielle midler og arbeidskraft. Det er viktig at organisasjonen har kapasitet både til å utarbeide alt av planverk og analyser, til å trene på disse, og å gjennomføre tiltakene når krisen inntreffer (Coombs 2007a).

2.4 Kommunikasjon og krisekommunikasjon

Kriseledelse og kommunikasjon går hånd i hånd, og det har blitt påstått at så mye som 70 til 80% av problemløsningen ved kriser dreier seg om kommunikasjon (Weisæth og Kjeserud 2007). I følge Joseph Scanlon (1975) er enhver krise også en informasjonskrise, og han hevder videre at: "Failure to control the crisis of information can ultimately result in a failure to control the crisis".

Kommunikasjon har blitt sett på som selve symbolet for samfunnet i det nye millenniumet (Bang 2003). Det er en grunnpilar i sivilisasjonen og en forutsetning for ethvert samfunns utvikling, og det foregår i et mangfold av sosiale og fysiske omgivelser (Bang 2003).

Kommunikasjonsprosessen kan enklest forklares i en lineær modell, hvor kommunikasjonen går i én retning og har en klart definert begynnelse og slutt.



Denne modellen kan fungere i gitte sammenhenger og kan beskrives som en propagandamodell hvor innflytelsen over kommunikasjonshandlingen ligger hos senderen (Bang 2003). Prosesser er alltid mer kompliserte enn det modellene viser, og senderen må være spesielt oppmerksom på

måten å kode budskapet på, det vil si å bruke begreper og uttrykk i kommunikasjonshandlingen for å påvirke hvordan mottakeren skal forstå budskapet. Mottakeren skal dekode budskapet som senderen lager, og tolke budskapene etter egen forståelse. Derfor kan misforståelser oppstå som følge av utydigheter, og det er viktig at sender er tydelig i kommunikasjonen sin (Bang 2003).

I følge Waldahl (1999) finnes det mange faktorer som kan føre til at det opprinnelig tenkte budskapet ikke kommer frem til mottakeren. En av de viktigste kommunikasjonsbarrierene er fravær av troverdighet og negative assosiasjoner til avsender. Andre barrierer som er blitt veldig vanlige i dagens travle samfunn er usikkerhet og mangel på erfaring eller kompetanse hos mottaker (Waldahl 1999). Da slike kommunikasjonsbarrierer lett kan oppstå, er det nødvendig med effektive kommunikasjonsstrategier for å håndtere en krise på best mulig måte (Crandall, Parnell og Spillan 2010).

2.5 Igangsetting av kommunikasjonsprosessen

Når en krise først bryter ut, er aktivering av kriseledelsesteamet det første formelle steget for en suksessfull ledelse av krisen (Crandall, Parnell og Spillan 2010). Kriseteamet har en rekke funksjoner og arbeidsoppgaver, deriblant analysering av situasjonen og evaluering av ulike muligheter for å løse krisen, for så å kommunisere denne løsningen og annen viktig informasjon til viktige nøkkelaktører (Capanigro 2000). Kriseteamet setter i verk den allerede utarbeidede kriseledelsesplanen, som inneholder klare kommunikasjonsstrategier det er veldig viktig å følge. Bare gjennom effektiv kommunikasjon kan kriseteamet implementere organisasjonens strategier på en suksessfull måte (Capanigro 2000). Kommunikasjonen skal synliggjøre ansvarsforhold og myndighetskoordinering, samt opplyse hvor pårørende kan få ytterligere informasjon og eventuelt hjelp og støtte videre (Kommunikasjonsforeningen 2009).

Statskonsult (2004) har utviklet en veileder for strategisk krisekommunikasjon på vegne av Justisdepartementet, og i følge denne er det enkelte spørsmål det er spesielt viktig å tenke på ved valg av strategi; Hvilke tiltak må vi sette i verk før, under og etter krisen? Hvem det er viktig å kommunisere med? Hvilke informasjonsbehov og kommunikasjonsvaner har disse gruppene? Hva skal hovedbudskapet være? Hva kan vi produsere av informasjon på forhånd? Hvilke

kanaler egner seg i forhold til de ulike typene budskap? Hvilke kanaler egner seg best for å nå de ulike målgruppene? Hvordan skal vi organisere oss/hvem skal ha ansvaret for å gjøre hva?

Ved valg av kommunikasjonsstrategi er det viktig å tenke på hva som er målet med kommunikasjonen. Målene kan være generelle og overordnede og gjelde uansett type krise, eller de kan være spesielt tilpasset de ulike krisescenariene man er kommet frem til under risikovurderingen (Statskonsult 2004). I tillegg til de overordnede målene er det viktig å vurdere hvilke verdier man vil legge til grunn. Verdiene skal fungere som en ledestjerne for all videre kommunikasjon, og bør samsvare med bedriftens øvrige verdier. Man må selvfølgelig også ta hensyn til overliggende føringer, som for eksempel lovverk og andre satte interne eller eksterne retningslinjer (Statskonsult 2004).

2.5 Krisekommunikasjon

Coombs (2007a) ser på krisekommunikasjon som den delen av krisehåndteringen som tar for seg innsamling, bearbeiding og formidling av kriserelatert informasjon. Han hevder at effektiv krisekommunikasjon kan redusere eller til og med fjerne krisen. Håndteres ikke krisekommunikasjonen godt, kan det også føre til en oppfatning av at den egentlige krisen ikke mestres skikkelig (Kommunikasjonsforeningen 2009).

Det skilles mellom to ulike typer krisekommunikasjon. Først må man kommunisere med de interne interessentene, altså organisasjonens eiere og ansatte. Den andre delen av krisekommunikasjonen fokuserer på de eksterne interessentene, og omfatter publikum, leverandører, kunder, spesielle interessegrupper og statlige departement (Coombs 2007a).

I en alvorlig risiko- eller krisesituasjon vil oppmerksomheten bli rettet mot toppledelsen. Ledelsen skal vise følelser og ansvar overfor de som er rammet, ta de riktige beslutningene under krisen, samt møte media. Uansett vil en krisesituasjon komme overraskende, og rask etablering av kommunikasjon med nøkkelinteressenter er primærmålet (Nelson 2004). Dette forsterker troverdigheten til organisasjonen, samtidig som det er med på å bygge tillitt. Det man kommuniserer skal tilpasses hvert enkelt publikum, og det er viktig at man er konsistent i

kommunikasjonen og at alle nye beskjeder samsvarer med det man har kommunisert tidligere. Det viktigste er at målet og hovedbudskapet er det samme, mens detaljer og kommunikasjonsmåte kan variere avhengig av hvilket publikum man kommuniserer til (Nelson 2004).

Kommunikasjonsforeningen (2009) skriver at ekspertene ofte vil være mest opptatt av å fortelle om hvor liten sannsynlighet det er for at noe skal skje, mens samfunnet rundt vil være mest opptatt av mulige konsekvenser, og å få råd om hvordan de skal forholde seg. De beskriver også hvordan folks subjektive oppfatning av sannsynligheten for at noe vil inntreffe vil kunne være høyere enn organisasjonen har formidlet. Dette gjør troverdighet og tillit til viktige nøkkelord, både for informasjon om at noe kan inntreffe, og kommunikasjonen etter at en hendelse har funnet sted. Den tillit og troverdighet som organisasjonen har bygget opp hos innbyggerne, kan ha stor betydning for at folk skal akseptere budskapet (Kommunikasjonsforeningen 2009).

Kommunikasjonsforeningen (2009) opererer med 7 grunnleggende regler for krise- og risikokommunikasjon:

- Akseptere og involvere publikum som legitime aktører (og som mottakere av informasjon)
- Lytte til publikums spesifikke bekymringer (for kriser gjelder det før, under og etter krisen)
- Planlegge og evaluere alle kommunikasjonstiltak godt
- Være åpen og ærlig
- Samordne og samarbeide med pålitelige og troverdige partnere
- Møte medias behov for informasjon og kommentarer
- Kommunisere budskapet klart, tydelig og med medfølelse

2.6 Fasene i krisekommunikasjonen

Krisehåndteringen kan ifølge Coombs (2007a) deles inn i tre faser: “Pre crisis”, “crisis response” og “post crisis”. Pre crisis-fasen finner sted i forkant av krisen, crisis response inntreffer når krisen er et faktum, mens post crisis-fasen omhandler tidsrommet i etterkant av krisen. Disse tre

kategoriene reflekterer fasene i kriseledelse, og er nyttige fordi de lager et verktøy for å vurdere bredden av krisekommunikasjonen.

2.6.1 Pre crisis-phase

Ifølge Coombs (2007a) er organisasjoner som forbereder seg på kriser bedre rustet til å håndtere kriser enn organisasjoner som ikke forbereder seg. Man kan foreta ulike preventive handlinger, som for eksempel å etablere en klar krisekommunikasjonsplan med klare ansvarsområder, samt utføre øvelser. Videre hevder han at en organisasjon som er forberedt på en krise, er i stand til å foreta mer effektive beslutninger, samt respondere hurtigere når man først blir utsatt for krisen (Coombs 2007a).

2.6.2 Crisis response-phase

Når Coombs (2007a) benytter begrepet «crisis-response», mener han alt som blir sagt og gjort av ledelsen etter at en krise bryter ut.

Den første responsen bør være både rask og nøyaktig (Coombs 2007a). Organisasjonen bør komme med en respons innen den første timen etter at krisen oppstår, og gode forberedelser kan gjøre dette til en lettere oppgave. Ved å komme med en rask uttalelse får organisasjonen mulighet til å fortelle sin side av saken, samtidig som de signaliserer at de har kontroll over situasjonen. De hjelper også media med å fylle behovet for informasjon som skapes etter en krise (Coombs 2007a), og dette underbygger også flere av punktene i Statskonsults veileder. Hvis organisasjonen enten ikke er villig til å komme med relevant informasjon eller av en annen grunn ikke uttaler seg om krisen, vil andre gledelig ta deres plass som informasjonskilde, og da vil ikke organisasjonen lenger kunne sikre at informasjonen som gis media er nøyaktig. De kan heller ikke hindre at situasjonen utnyttes til å angripe organisasjonen (Coombs 2007a). Det at en organisasjon har liten tid på seg fra de har fått vite om krisen til de bør gjøre den første uttalelsen i media, kan føre til at unøyaktig og ukorrekt informasjon spres. Coombs (2007a) hevder også at organisasjonen bør snakke med «en stemme», for å opprettholde konsistens. All informasjon som gis og budskapet i det som blir sagt må være det samme, uansett hvem som uttaler seg.

For å kunne reparere de skadene en krise påfører organisasjonens omdømme på best mulig måte, må en leder vite hvilken gjenopprettingsstrategi som passer best i ulike situasjoner (Coombs 2007a). Første steg er i følge Coombs (2007a), å finne ut hvilken krisetype interessentene og media plasserer krisen innenfor. Dette er viktig å kjenne til, da de ulike krisetyperne tilskrives ulik grad av ansvar. Coombs (2007a) hevder at jo mer man blir “klandret” for krisen, jo større blir skaden på omdømmet. Derfor bør kriseteamet definere krisen på bakgrunn av interessentenes holdninger.

Andre steg er å justere trusselbildet etter hvorvidt man finner faktorer i organisasjonens krisehistorie og eksisterende omdømme som kan være med på å forverre trusselen mot omdømmet (Coombs 2007a). Hvis organisasjonen har vært utsatt for slike kriser tidligere, kan den nåværende krisen være en mye større trussel for omdømmet, og det samme vil gjelde hvis organisasjonen fra før hadde et ufordelaktig rykte. Disse intensiverende faktorene kan føre til at interessentene vil betrakte krisen på en annerledes måte, og kriseresponsen må tilpasses deretter (Coombs 2007a).

Etter at man har vurdert krisetype og omdømmetrussel, bør man velge «reputation repair strategy», eller kommunikasjonsstrategi. Hva som er viktig å tenke på når man velger strategi, er beskrevet tidligere (se 2.5 Igangsetting av kommunikasjonsprosessen).

Når man snakker om krisekommunikasjon, inkluderer dette både form og innhold. Form handler om hvordan responsen burde bli presentert, mens innhold omhandler hva som blir sagt (Coombs 2007a). Formen på krisekommunikasjonen er et veldig viktig tema å ta stilling til innen kriseledelse. «The crisis response», heretter kalt krisekommunikasjonen, inkluderer den første offentlige uttalelsen som talspersonen gjør om krisen (Coombs 2007a). Denne første uttalelsen er typisk formidlet gjennom massemedia. Fokuset på den første responsen kommer av at førsteinntrykket som interessentene får av krisen er med på å farge inntrykket deres av resten av krisekommunikasjonen fra organisasjonen (Coombs 2007a).

2.6.3 Post-crisis phase

Målet med den siste fasen i krisen er ifølge Coombs (2007a) å få organisasjonen til å returnere til normal drift. Det er i den forbindelse veldig viktig at lederne ikke slutter å kommunisere med relevante grupper og interessenter, og fortsetter å følge opp krisen selv om man er kommet til denne fasen. Det er viktig å holde løfter man har gitt i de tidligere fasene for å vedlikeholde tillitten blant interessentene, og interessentene bør også oppdateres jevnlig på fremtidige forhold relatert til krisen (Coombs 2007a). Viktigste av alt er at kriseledere benytter denne muligheten til å lære av krisen, evaluere kriseplanene man brukte, og trene opp kriseteamet, slik at man hindrer at slike kriser skjer igjen. Det er også viktig å analysere krisen, inkludert krisekommunikasjonen, slik at man i fremtiden kan lede en lignende krise mer effektivt (Coombs 2007a).

2.7 Omdømmets betydning for krisekommunikasjonen

Omdømmet er summen av oppfatninger interessentene og øvrig allmennhet har av en virksomhet, basert på graden av tillit de har til virksomhetens intensjoner og oppførsel (Apeland 2007). I følge Winnie Johansen og Finn Frandsen (2007) er et omdømme truet eller angrepet hvis det har oppstått en krise, og allmennheten mener det er virksomheten som er ansvarlig. Om det er virksomheten som er ansvarlig eller ikke er uvesentlig, men det er viktig at virksomheten er klar over hvordan allmennheten oppfatter situasjonen (Johansen og Frandsen 2007). Andre faktorer som kan være avgjørende for om bedriftens omdømme blir svekket under en krise er bedriftens tidligere krisehistorie, og hvordan bedriftens forhold til interessentene er (Coombs 2007b). Dette vil kunne påvirke hvordan publikum mottar budskapet om krisen, og hvordan de forholder seg til den aktuelle bedriften i ettertid. Krisesituasjoner truer ofte interaksjonen mellom bedriften og kundene, og derfor også bedriftens omdømme. Det er viktig å huske at det ikke alltid er krisen i seg selv som fører til et svekket omdømme, men heller hvordan bedriften håndterer den (Coombs 2007b).

Som regel dømmes bedriften etter den opplevde virkeligheten. Det betyr at en i stor grad dømmes mer på bakgrunn av hvordan man håndterer krisen enn krisens egentlige årsak og den reelle virkeligheten (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008). Grunnen til at håndteringen har større innvirkning på omdømmet enn selve krisen, er at folk har forståelse for at ulykker kan skje, men

ikke for at en virksomhet opptrer uprofesjonelt og arrogant (Apeland 2007). Man kan enkelt si det slik at en godt håndtert krise vil styrke bedriftens omdømme, mens det motsatte vil svekke den, og en bedrift med et dårlig omdømme må jobbe hardere for å bli godkjent av omgivelsene og oppnå suksess, enn en virksomhet med et godt omdømme (Apeland 2007).

Klarer man ikke å løse kommunikasjonskrisen, vil det kunne se ut som man ikke klarer å løse den faktiske krisen heller (Olsen, Matheisen og Boyesen 2008). Gjennom hele krisekommunikasjonsprosessen må man være nøye med å tenke godt over hva man sier og hvordan man sier det, ettersom det til slutt er bedriftens eget omdømme som vil bli påvirket (Coombs, 2007b). For å få et best mulig utfall av en krise bør bedrifter hele tiden ha omdømmet i fokus, for på den måten å opparbeide seg positiv omdømmekapital før en eventuell krise inntreffer (Coombs 2007b). En krisesituasjon vil så og si alltid føre til tap av omdømmekapital, men dersom bedriften fra før har mye positiv kapital vil tapet reduseres ettersom publikum vil ha lettere for å akseptere det som har skjedd og fortsatt ha tillit til bedriften (Coombs 2007b).

Selv om det er viktig å ha omdømmet i fokus under en krise, påpeker Coombs (2007b) at det vil være uansvarlig å starte krisekommunikasjonen med å sikre sitt eget omdømme. Først etter å ha tatt hånd om ofrene og fått oversikt over situasjonen kan man flytte fokuset over på hvordan man skal beskytte omdømmet (Coombs 2007b).

2.8 Kommunikasjon med nyhetsmedier

Journalistisk sett er en krise godt stoff, og i følge Olsen, Mathiesen og Boyesen (2008) er det rene journalistfesten. Krisen gjør nemlig til virkelighet alle journalisters våte drøm om å gjøre noe viktig; endelig får de fortelle noe som virkelig angår folk og være med der det gjelder (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008). Nyhetsmedienes fremstilling av en sak under en krise kan enten være til hjelp eller til byrde for deg, og den kan til og med gjøre at du ikke klarer å håndtere problemet (Capanigro 2001). Her snakker vi om journalister, redaktører, fotografer og TV- team, samt enkelte programledere, radioverter og bloggere. Det er i svært få tilfeller mulig å kontrollere eller tvinge en redaksjon til å dekke en sak på "din" måte, og for å kunne håndtere mediene under en krise snakker Capanigro (2001) om flere ting det er viktig å forstå.

Først og fremst er det stor konkurranse i mediebransjen, og alle ønsker naturligvis fortrinnet av å være først ute med informasjonen. I tillegg gjør mediene en rekke vurderinger av deg og din fremtoning som aktør for å fastslå nyhetsverdien og hvilken prioritet den aktuelle saken bør få (Capanigro 2001). Det fremkommer også en generell mistro til foretak, og journalistene tror ofte at enkelte bedrifter prøver å holde noe hemmelig. Som en følge av dette er det vanlig at både journalister og redaktører sjekker alternative kilder, og undersøker den aktuelle saken fra alle mulige ståsteder (Capanigro 2001).

Et annet viktig punkt er at nyhetsmediene vil at man som krisens “eier” skal se hele bildet. Man skal se omfanget, hvordan situasjonen oppstod, og hva som må gjøres for å løse problemet, i tillegg til hvordan å forhindre at det skjer igjen. De vil at man skal ta ansvaret, og mange vil presse på med negativ omtale helt til de er sikre på at man har forstått alvoret (Capanigro 2001).

Sist, men ikke minst, mener Capanigro (2001) det er usedvanlig vanskelig å vinne en tvist med nyhetsmediene, og at man bør gjøre alt man kan for å ha en god tone med dem. For selv om det er mulig å vinne et slag, er det nesten helt sikkert at man til slutt vil tape krigen og at foretaket vil bli skadelidende. Alle beskyldninger kan utvikle seg fra en snøball til et snøskred om du ikke håndterer media på riktig måte, og ved å lære opp mediene i henhold til fakta og bakgrunnsstoff kan man unngå mye unødvendig, uønsket omtale og feilinformering. Det er også viktig å tenke på at heller ikke journalister er 100 % objektive, og at enkelte foretaks omdømme og journalistens forhold til det, kan spille en stor rolle på hvordan saken utfolder seg. Å gjøre seg fortjent til et godt omdømme kan ta svært lang tid, mens det å miste det kan være gjort på et lite øyeblikk (Capanigro 2001).

Så hvordan bør man behandle nyhetsmediene under en krise? I følge Capanigro (2001) bør man behandle dem på samme måte som man selv ønsker å bli behandlet; man bør vise forståelse og respekt for den jobben journalisten gjør. Man bør svare høflig på alle henvendelser fra dem, og vise samarbeidsvilje også ved en mulig negativ vinkling av foretaket. Ved å skyve mediene unna forårsaker man gjerne at journalisten graver seg ned i saken gjennom andre kilder, og vinkler historien i en mer negativ retning en opprinnelig ment (Capanigro 2001). Man bør regne med at

all tilgjengelig informasjon på et visst tidspunkt vil kunne ende hos mediene, og ved å kommunisere denne selv får man muligheten til å styrke inntrykket av foretaket som ærlig og redelig. Man får også muligheten til å fremheve kjernebudskapene, i tillegg til at man får sjansen til å vinkle informasjonen inn på et tema man gjerne vil ha omtalt (Capanigro 2001). Problemer kan likevel oppstå dersom kriseledelsen ikke ser seg tjent med å fortelle alt, og skjuler deler av sannheten eller gir uriktige opplysninger. Panikk som oppstår hos en bedrift som prøver å skjule noe kan føre til større ødeleggelser og mer tragedie enn selve krisen (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008).

2.8.1 Internett

Det er stadig viktigere å overvåke hva som blir sagt om organisasjonen på internett (Crandall, Parnell og Spillan 2010). Ved å bruke søkemotorer som Yahoo! og Google kan man fastsette hva publikum mener om organisasjonen, i tillegg til at ulike diskusjonsforum, hat-sider og en rekke blogger kan avsløre mye negativ tilbakemelding (Crandall, Parnell og Spillan 2010). Sosiale nettverk og blogger står for store deler av tiden som blir tilbrakt på nettet, og under kriser enda mer (Lee Rainie, Kirsten Pursell og Aaron Smith 2011). Det blir stadig gjort ny forskning for å dokumentere hvordan og hvorfor sosiale nettverk påvirker ledelse av krisekommunikasjon, og slik type forskning er veldig viktig for organisasjonene å ha tilgang til (Yang, Kang & Johnson 2010).

I større grad enn før anser offentligheten internett for å være den mest pålitelige kilden til nyheter, spesielt ideell for å kommunisere tidsriktig og unik informasjon (Taylor & Perry 2005). De positive egenskapene som publikum assosierer med nyheter på internett generelt, og spesielt bruk av sosiale medier, er veldig nyttig for organisasjoner i en krisesituasjon. Men til tross for at forskning viser klare fordeler ved å innarbeide sosiale medier i sin krisekommunikasjon, er det mange organisasjoner som enda ikke har omfavnet sosiale medier som virkemiddel i deres strategiske kommunikasjon utad (Liu, Austin og Jin 2011).

2.9 Talspersonen

At en er flink til å kommunisere betyr ikke at en kan snakke bort en manglende evne til å løse den faktiske krisen (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008). Likevel er det noen ting den som skal fungere som talspersonen bør tenke på innen han eller hun møter publikum og media. En allerede populær og kjent person er mer overbevisende enn en som allerede er upopulær og uattraktiv (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008). Det å vise omsorg, medfølelse og empati for de som rammes og for omverdenen er kanskje en av de viktigste rollene til en krisehåndterer. Evnen til å vise at man virkelig bryr seg og at man forstår det tapet som de som er rammet lider, blir høyt verdsatt hos publikum (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008).

Også den non-verbale kommunikasjonen er viktigere enn mange tror. For å forstå betydningen av det som sies legges det stor vekt på stemme, toneleie og ikke minst kroppsspråk. Det er totalen som gir utslaget, altså kan ikke den som vil gi et overbevisende budskap stamme, flakke med øynene og svette (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008). Hvis man skal nå gjennom med et budskap er det viktig at det non-verbale stemmer overens med det verbale. Derfor gjelder det for en som skal opptre som talsperson for bedriften at en har god kontroll på kroppsspråket og den non-verbale kommunikasjonen (Olsen, Mathiesen og Boyesen 2008).

2.10 Retorikk

Det finnes tre typer midler som står til disposisjon for talspersonen når publikum skal overtales eller overbevises om noe: ethos, logos og pathos (Gripsrud 2011). Alle disse tre er elementer i talen, og kan også brukes i krisekommunikasjon for å få publikum på sin side.

Ethos er et følelsesmessig overtalelsesmiddel knyttet til talspersonens karakter, nærmere bestemt det inntrykket taleren gir av hva slags menneskelig karakter han eller hun har. Det er en fordel for talspersonen om han eller hun fra før er kjent som et hederlig menneske og en som er til å stole på (Gripsrud 2011). I pressen er en ofte ivrig etter å få professorer eller andre eksperter på et fagfelt til å uttale seg om saker de antas å ha spesiell greie på. Dette er en bevisst bruk av den ethos som knytter seg til titler som “professor”, “forsker” og lignende, og knytter respekt og tiltro til den som taler (Gripsrud 2011).

Logos betyr tale, ord og resonnement, og er det vi kan kalle de intellektuelle eller fornuftsbaserte overtalelsesmidlene og sakens ubestridelige fakta (Gripsrud 2011). Her handler det om å resonere logisk via tale, ofte via håndfaste fakta.

Pathos sikter til følelser som er så sterke at en nærmest føler seg som offer for dem, som lidenskaper eller affekter, og den er sterkere enn ethos (Gripsrud 2011). Den sikter til følelser som glede, medlidenhet, sinne og sorg, og en god taler skaper pathos hos publikum på de riktige stedene. Her handler det altså om å påvirke ved å engasjere og vekke store følelser hos publikum (Gripsrud 2011).

Det er viktig med samsvar mellom disse tre - dersom bruken av pathos blir motsagt av svakheter i logos-argumentasjonen eller av aspekter ved ethos som viser at taleren ikke egentlig er engasjert, kan dette slå tilbake på talspersonen og skape mistro og irritasjon hos publikum (Gripsrud 2011).

2.11 Cialdini og påvirkningens våpen

For å oppnå ønsket reaksjon hos mottaker snakker Cialdini (2011) om påvirkningens våpen. Det første elementet han tar opp er “klikk-snurr”, som beskriver automatiske reaksjonsmønstre og hvordan et bånd automatisk settes i gang av en utløser. Her demonstrerer sosialpsykologen Ellen Langer et velkjent prinsipp hos oss mennesker, at man lettere oppnår ønsket respons om man oppgir en grunn (Cialdini 2011). Mennesker liker helt enkelt å ha en grunn for det de gjør, og et godt eksempel her kan være om man ber om en tjeneste. Langer, Blank og Chanowitz (1978) demonstrerer dette med en undersøkelse som viser at det å ha med et “fordi”, gir en radikal økning i antall aksepterte forespørsler.

En annen del av “klikk-snurr” er stereotypier, og prinsippet om at dyrt=bra, mens billig=dårlig (Cialdini 2011). Kommuniserer man for eksempel ved en krise at det blir brukt et stort beløp på å rette opp på den aktuelle feilen, vil det kanskje hos mange være en automatisk respons å anta at

dette vil tilsi kvalitet? Et annet eksempel er bruk av eksperter og fagpersoner, og den automatiske responsen med at “om en ekspert har sagt det, må det være sant”.

Grunnen til disse “klikk-snurr”-reaksjonene er at vi har behov for snarveier for å kunne håndtere en raskt skiftende og kompleks verden. Samtidig sparer vi viktig tid, energi og mental kapasitet. Det vil være urealistisk å forvente at vi skal kunne oppdage og analysere alle aspekter ved hver person, hendelse og situasjon vi møter, og i mange situasjoner fører snarveiene til både den riktigste og mest effektive formen for atferd (Cialdini 2011).

De fleste mennesker har utviklet et utvalg av utløserkjennetegn for aksept, altså små biter av informasjon som forteller om det vil være fordelaktig eller ikke å akseptere en forespørsel. I følge Cialdini (2011) vil hver av disse utløserkjennetegnene kunne brukes som påvirkningsvåpen for å stimulere folk til å akseptere et budskap. Cialdini mener også at den moderne, travle verden vi lever i ikke gir oss plass til å ta fullt ut gjennomtenkte beslutninger, ikke engang i saker som er personlig relevante for oss. Han mener at i noen tilfeller er saken så kompleks, tidsmarginene så små, distraksjonene så påtrengende, følelsene så sterke eller den psykiske utmattelsen så stor, at vi ikke er i mental stand til å operere på en bevisst og gjennomtenkt måte (Cialdini 2011). Dette vil altså kunne tilsi at mottakeligheten for “klikk-snurr” vil kunne være enda sterkere under en krise.

Cialdini (2011) opererer i hovedsak med syv påvirkningsvåpen; gjensidighet, indre forpliktelse og konsistens, sosiale bevis, like og bli likt, autoritet, knapphet, og øyeblikkelig påvirkning, som alle vil kunne benyttes av avsender for å påvirke mottakers reaksjon på det enkelte budskapet. Vi har valgt å fokusere på indre forpliktelse og konsistens, sosiale bevis, like og bli likt, og autoritet, da vi mener det er disse som er mest relevant for dette feltet.

2.11.1 Indre forpliktelse og konsistens

Inkonsistens blir ofte ansett som et uønsket personlighetstrekk, og man blir ofte sett på som forvirret eller upålitelig når idealer, ord og handlinger ikke samsvarer med hverandre (Cialdini 2011). Konsistens blir på den andre siden antatt å vitne om personlig og intellektuell styrke,

logikk, rasjonalitet, stabilitet og ærlighet, og disse glorieeffektene vil enhver organisasjon kunne nyte godt av ved at de alltid fremstår som konsistent (Cialdini 2011).

2.11.2 Sosiale bevis

Dette prinsippet forteller oss hvordan vi avgjør hva som er riktig, gjennom å finne ut hva andre mennesker mener er riktig (Cialdini 2011). Spesielt gjelder dette når det kommer til oppførsel, og handlingene til de som omgir oss gir oss viktige retningslinjer på hvordan vi skal kle oss, hvordan vi skal spise pizza i et middagsselskap, eller hvilke ord og uttrykk vi skal bruke når vi kommuniserer. Det å anse noe som riktig fordi flertallet gjør det, fungerer ofte helt greit, og generelt gjør vi færre feil om vi handler i tråd med sosiale bevis enn om vi handler motsatt. På samme måte som de andre påvirkningsvåpnene gir det oss en behagelig snarvei, men det gjør oss også sårbare for de som vet hvordan man kan utnytte det. Prinsippet om sosiale bevis kan brukes til å skape ettergivenhet hos mennesker gjennom informasjon om at mange andre (jo fler jo bedre) har gjort eller ment det samme (Cialdini 2011).

Sosiale bevis har størst innflytelse under to betingelser. Første betingelse er usikkerhet; når en situasjon er utydelig og en person er usikker, ser han eller hun ofte etter tegn på rett handlemåte fra andre mennesker rundt. Om mange nok er usikre, kan det ofte føre til at ingen reagerer, til og med om det er snakk om en klar nødssituasjon. Den andre betingelsen som øker påvirkningseffekten av sosiale bevis er likhet; folk har en tendens til å følge andre som ligner dem selv (se like og bli likt) (Cialdini 2011).

2.11.3 Autoritet

Dette prinsippet handler om menneskers dyptliggende pliktfølelse overfor autoriteter.

Det er så fornuftig å følge autoriteter at vi faktisk ofte følger dem når det ikke er fornuftig i det hele tatt. Når vi reagerer automatisk på autoriteter, har vi en tendens til å gjøre det på grunnlag av symboler på autoritet, snarere enn på substansen i autoritet. Tre typer symbol har vist seg å være spesielt effektive, nemlig titler, klær og biler. Flere uavhengige undersøkelser viser at personer som bruker ett av disse symbolene, og ingen annen legitimering, møter større ettergivenhet og lydighet fra mennesker de møter. Sett i sammenheng med kriser og krisekommunikasjon; Vil det

å bruke eksperter og andre autoriteter gjøre at samfunnet automatisk responderer etter kommunikatørens ønsker?

2.11.4 Like og bli likt

Denne typen påvirkning går ut på det faktum at folk foretrekker å si ja til mennesker de kjenner og liker. Denne måten å påvirke på er svært utbredt blant de som kjenner våpenets makt, og det finnes flere faktorer som kan vektlegges for å øke egen tiltrekningskraft og sannsynlighet for å bli likt.

Fysisk attraktivitet er en av de egenskapene som påvirker vår tilbøyelighet til å like en person. Ifølge forskning skaper fysisk attraktivitet en glorieeffekt som gjør at vi får et mer positivt inntrykk av andre egenskaper, f.eks. talent, vennlighet og intelligens. Som følge av dette er attraktive mennesker mer overbevisende både når det gjelder å få det de ber om, og i å påvirke andres holdninger (Cialdini 2011).

Enda en faktor som normalt påvirker vår opplevelse av sympati, er den økte kjennskapen vi får til en person eller ting gjennom gjentatt kontakt, så lenge kontakten skjer under positive omstendigheter. Også likhet påvirker sympati og føyelighet - vi liker mennesker som likner oss, og vi er mer villige til å si ja til forespørslene deres uten å reflektere over det (Cialdini 2011).

3.0 Metode

Hensikten med dette kapitlet er å beskrive og begrunne den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Vi beskriver her hvordan vi gikk frem for å hente inn informasjon, samt metode for å analysere og tolke dataene.

3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign innebærer at forsker tar stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan det skal gjøres (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Her måtte vi ta en nærmere titt på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, for så å vurdere hvordan vi på best mulig måte kunne gjennomføre studiet fra begynnelse til slutt.

Man kan skille mellom tre typer design; eksplorativt, deskriptivt, og kausalt design (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). I eksplorative undersøkelser søker en å utforske fenomener eller forhold som er mindre kjent eller helt ukjent. Et deskriptivt design karakteriseres som beskrivende, og har som formål å beskrive individer, situasjoner eller hendelser. Det siste designet, kausalt, tar for seg årsaks- og virkningsforhold. Valg av ett forskningsdesign må ikke sees på som noe absolutt, da det i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) ikke finnes ett design som er mer riktig enn et annet. Ethvert design har sine mangler, og disse manglene var det viktig å kartlegge for å kunne fastsette hvilke svakheter man skulle ta høyde for, samt hvordan man skulle designe undersøkelsen for å veie opp for betydningsfulle feil.

Vi har i dette studiet valgt å benytte et eksplorativt design, da vår problemstilling er uoppdaget og at problemet vi søker å løse er ustrukturert. Designet gir oss rom for fleksibilitet, siden ny informasjon som kommer frem underveis i studiet kan endre kursen på forskningen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Siden vi har med et lite konkret problem å gjøre ser vi på dette som det mest hensiktsmessige designet å benytte.

Det finnes mange ulike måter å gjennomføre en forskningsundersøkelse på, og i denne undersøkelsen mente vi det var mest hensiktsmessig å bruke et casedesign. Dette designet innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende

datainnsamling (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). I samfunnsforskning er det særlig to kjennetegn ved en case: Et avgrenset fokus på den spesielle casen, og en mest mulig inngående beskrivelse. I vårt tilfelle var caset krisekommunikasjon, og her ønsket vi en mest mulig inngående beskrivelse av hvilke suksesskriterier som kreves for å gjennomføre den eksterne kommunikasjonen under en krise på best mulig måte.

I følge Yin (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005) finnes det to dimensjoner ved utforming av casestudier. Den ene er basert på antall case som er involvert, hvorvidt vi arbeider med en enkeltcase eller flere caser, og den andre er basert på om man anvender en holistisk tilnærming (én analyseenhet) eller analytisk tilnærming (flere analyseenheter). Her har vi brukt et enkelt case-design med flere analyseenheter, noe som betyr at vi har studert ett felt, krisekommunikasjon, men hatt et selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer.

3.2 Datainnsamling

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) hevder at dokumentasjon og data som innsamles til forskningen skal gjenspeile den virkelighet som undersøkes. I dette kapittelet skal vi vurdere valg av metodisk tilnærming, utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Vi vil også komme inn på innsamling av data og intervjuprosessen.

3.2.1 Valg av metodisk tilnærming

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) argumenterer for at det er problemstillingen som bestemmer valg av metodisk tilnærming. Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, fordi vi ønsket å gå under overflaten og i dybden på problemet, og mente dette var den beste metoden å bruke for å besvare problemstillingen vår.

3.2.2 Utvalgsstørrelse

Det kan være vanskelig å bestemme på forhånd hvor mange informanter man skal bruke, og Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) hevder at man har nådd grenseverdien når det ikke er mer informasjon å hente. Tidsaspektet er også et annet moment som er med på å begrense antall

intervjuer. Ofte er det vanskelig å bestemme på forkant hva som vil være nok intervjuer, og det gjorde heller ikke vi. Vi bestemte oss for å holde mellom 5-8 intervjuer, for så å stoppe når vi nådde en slags metning. Vi brukte 6 informanter, og følte at etter den siste hadde vi intervjuet nok til at informasjonen vi fikk begynte å gjenta seg.

3.2.3 Utvalgsstrategi og rekruttering

Hvem og hvor mange informanter som velges ut, er avhengig av forskningsspørsmålene. Utvelging er viktig i all forskning fordi prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene, samtidig som at utvalget er avhengig av hvilke konklusjoner man kan trekke og hvor stor tillit vi kan ha til konklusjonene (Mehmetoglu 2004). I kvalitativ forskning brukes en strategisk utvelging av informanter, som vil si at vi bestemmer oss for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data. Utgangspunktet for utvelging av personer/firmaer er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005).

Det finnes ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på, og Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) presenterer en rekke av disse. Vi har imidlertid valgt å bruke det som kalles intensive utvalg, som består av personer som er rike på informasjon fordi de er sterkt preget av det fagområdet som skal undersøkes. Vi valgte bedrifter der en krise ville få store konsekvenser både internt og eksternt. Vi har valgt å snakke med kommunikasjons-/informasjonsansvarlige i store selskaper, som vi ser på som «eksperter» på området. Disse sitter inne med mye relevant kunnskap og erfaring på området som vi kan bruke videre i forskningen.

Bedriftene vi valgte var SAS, Hurtigruten og Telenor. SAS har vært gjennom flere store kriser de siste årene, blant annet “askekrisen” og mordet på en av deres flyvertinner i København i 2010. Vi valgte å snakke med informasjonssjef Knut-Morten Johansen, som hadde sin stilling også under disse hendelsene.

Hurtigruten er et annet norsk selskap som har vært gjennom en del kriser de siste årene, der Hurtigrute-brannen i Ålesund er en av de nyeste. Vi valgte å snakke med informasjonssjef

Ragnar Norum, som i tillegg til sin erfaring fra disse krisene også hadde sin stilling da Hurtigruten vant en pris for best kommunikasjon under “Kommunikatøren 2012”.

Telenor valgte vi fordi de er et av Norges klart største konsern, der staten eier majoriteten av aksjene. Dette gjør at feil blir fortere oppdaget og hardere slått ned på, enn om selskapet hadde hatt kun private eierskap. Telenor har i likhet med de andre selskapene opplevd flere store kriser de siste årene, for eksempel dekningsproblemer. Vi har derfor valgt å snakke med kommunikasjonsansvarlig Kristin V. Tønnessen for å ta i bruk hennes kunnskap på området.

Felles for alle de overnevnte krisene er at de fikk minimalt med ringvirkninger for selskapene i ettertid, noe som tyder på eksepsjonell håndtering av den eksterne kommunikasjonen.

Vi har også valgt å snakke med en journalist, som i utgangspunktet har en helt annen agenda enn selskapet i krise - selskapet vil gjennom kommunikasjonen gjøre krisen minst mulig, mens media gjerne vil gjøre nyhetsverdien så stor som mulig. Vi har også valgt å snakke med en PR-rådgiver, som er vant til å stå utenfor krisen, og derfor har et mer objektivt syn på krisesituasjoner.

For å rekruttere informantene sendte vi en e-post hvor vi spurte om de hadde mulighet til å stille til et intervju. Vi beskrev bacheloroppgaven vår og hva intervjuet kom til å handle om, i tillegg til hvorfor vi ønsket å intervju akkurat dem. Vi deltok også på et seminar hvor advokat Geir Lippestad foreleste om ekstern kommunikasjon under kriser, og har brukt deler av dette videre i vår forskning.

3.3 Intervju

3.3.1 Tilnærming til intervju og utforming av intervjuguide

Steinar Kvale karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål, hvor strukturen er knyttet til rolledeltakerne i intervjuet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Våre intervju er semi-strukturerte, da de inneholder åpne spørsmål som er kategorisert etter ulike temaer. Rekkefølgen har variert noe fra informant til informant, da de til

tider svarte på flere spørsmål uten selv å være klar over det. Det vesentlige er imidlertid at intervjuguiden berører alle områder ved temaet, for å kunne hente inn tilstrekkelig med informasjon for å kunne svare på problemstillingen.

Vi kategoriserte intervjuguiden i 6 kategorier; pre-crisis, selve krisehåndteringen/kommunikasjonen, kommunikasjonskanaler, media, omdømme og talspersonen. Slik kan de ulike svarene vi får i intervjuene bedre sammenlignes, noe som vil forenkle analysearbeidet i etterkant av intervjuene (Se vedlegg I).

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Før vi gikk i gang med intervjuene pretestet vi intervjuguiden på Arne Sørum, underbrannmester i Vestfold interkommunale brannvesen og depotstyrkeleder i Kystverket. Han har mye erfaring fra ulike kriser opp gjennom årene, og han ville derfor kunne gi oss mange av de samme svarene som våre informanter. Her fikk vi bekreftet at intervjuguiden vår fungerte, og at vi gjennom spørsmålene vi stilte fikk svar på det vi lurte på.

Dybdeintervjuene ble gjennomført over en periode på tre uker. Intervjuene ble holdt “ansikt til ansikt”, og tatt opp med båndopptaker, for å kunne ha fullt fokus på selve intervjuet mens det foregikk. Intervjuene ble deretter transkribert umiddelbart etter intervjuet ble holdt, for å ha ting friskt i minne. Intervjuene hadde en uformell tone, og informantene gav oss utfyllende svar på det vi lurte på, i tillegg til at de kom med relevante eksempler og delte deres erfaringer med oss.

Vi startet intervjuet med å presentere oss selv, samt å takke for at respondenten tok seg tid til å la seg bli intervjuet. For å lettere se hvilket utgangspunkt intervjuobjektet hadde for de videre svarene sine, ble alle informantene bedt om å definere en krise. Etter dette gikk vi i gang med å stille spørsmålene vi hadde forberedt. Vi hadde også forberedt enkelte oppfølgingsspørsmål, mens andre ble stilt basert på svarene respondentene gav underveis. Alle informantene tok seg god tid, og gav utfyllende svar, og det var lett å se at mye av det de svarte stemte godt overens med teorien.

3.4 Dataanalyse

Her har vi beskrevet hvordan vi har analysert dataene vi innhentet gjennom intervjuene. Først forteller vi litt om hvordan vi analyserte og tolket dataene, før vi beskriver prosessen som dannet grunnlaget for analysen vår. Til slutt vurderer vi undersøkelsens kvalitet.

3.4.1 Analyse og tolkning

Utfordringen i kvalitativ forskningsmetode er å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden slik at den blir håndterlig å jobbe med, identifisere mønstre og lage et rammeverk for å formidle innholdet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Vi gjorde dette arbeidet lettere for oss selv allerede da vi utformet intervjuguiden, med klare spørsmål som alle dekker områder ved teorien som vi ønsket å belyse. All informasjonen vi fikk har vi tolket ordrett, som gir oss en objektiv forståelse av meningsinnholdet.

3.4.2 Analyseprosessen

Vi startet med å transkribere alle intervjuene fra taleopptak til tekst, og her plukket vi ut det som var relevant som svar på spørsmålene. Ettersom vi delte inn spørsmålene i ulike temaer da vi utformet intervjuguiden, var det enkelt å systematisere svarene vi fikk. Vi grupperte svarene under de ulike temaene og sammenlignet disse, før vi drøftet funnene opp mot teori.

3.4.3 Undersøkelsens kvalitet

For å vurdere gyldigheten til kvalitative data bruker man begrepene reliabilitet/pålitelighet og validitet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005).

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvor pålitelige er de data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides? I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) er imidlertid krav om reliabilitet lite hensiktsmessig innen kvalitativ forskning, da det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, og det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen. Han påpeker videre at observasjonene er klart verdiladede og kontekstavhengige, og at det vil være så

å si umulig å duplisere undersøkelsen for en annen forsker. Ved bruk av kvalitativ metode bruker man i tillegg som forsker seg selv som instrument, og fordi ingen andre har samme erfaringsgrunnlag som forskeren, kan de derfor ikke sette seg inn i forskningsprosessen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Til tross for dette kan man likevel styrke påliteligheten på en kvalitativ undersøkelse ved å gi leseren en inngående beskrivelse av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen, noe vi har gjort her.

I tillegg har vi valgt å legge vekt på et mer hensiktsmessig kriterium, validitet. Når det kommer til undersøkelsens validitet dreier det seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer virkeligheten og formålet med studien (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Her er vedvarende observasjon, altså å investere nok tid til å bli kjent med felten, spesielt viktig. Ettersom vi har tilbrakt mye tid på å gå gjennom tidligere teori, i tillegg til at vi gjennom skolen har hatt flere fag og prosjekter som berører området, vil vi si at vi har blitt godt kjent med området krisekommunikasjon.

Undersøkelsens troverdighet vil også kunne styrkes ved at flere personer analyserer de samme dataene og oppfatter dem på samme måte - og vi har alle tre analysert og gått gjennom de dataene vi samlet inn. I tillegg vil metodetriangulering, som innebærer at forskeren ikke tar utgangspunkt i kun én setting, være avgjørende for å bygge opp tillit til resultatene. Ettersom vi bruker 6 ulike informanter fra 6 vidt forskjellige bedrifter, og med ulik bakgrunn og erfaringsgrunnlag, mener vi at det kan settes stor lit til funnene vi er kommet frem til.

For å være sikre på at resultatet er et resultat av forskningen, og ikke forskernes subjektive holdninger, har vi vært svært kritiske til hvordan prosjektet er gjennomført. Vi har kommentert tidligere erfaringer, avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke analysen og tilnærmingen til undersøkelsen (se 6.0 Kritikk til oppgaven), i tillegg til å beskrive alle beslutninger som er tatt under prosessen. På denne måten kan leseren følge alle beslutninger som er tatt underveis, for å være sikker på at det er en overensstemmelse mellom virkeligheten og resultatene av undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005).

4.0 Analyse

4.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil vi presentere informasjonen som informantene gav oss. Deretter knytter vi funnene opp mot teorien for å kunne besvare problemstillingen vår.

For å kartlegge hvilket grunnlag de ulike informantene hadde for å svare på spørsmålene våre, spurte vi dem om å definere ordet krise. Alle informantene er enige om at en krise kan finnes på mange ulike nivåer, men at det gjerne innebærer en uforutsett hendelse som truer mennesker eller en bedrifts omdømme, som fører til at det blir nødvendig å endre type ledelse.

Alle informantene mener det er viktig å være forberedt på hvordan man skal håndtere det rent kommunikasjonsmessige når hendelsen inntreffer, ved hjelp av blant annet planverk og trening. Det er også viktig å ha en basiskultur for krisehåndtering. Alle informantene er også enige om at det ikke bare er ledelsen som må være trent til å håndtere en eventuell krise, men hele organisasjonen; fra de som sitter og tar imot telefoner, til vaktmester og administrerende direktør. Det bør gjennomføres øvelser minst én gang årlig, og det er viktig at alle vet hvilke roller de har, samt hvilket budskap som skal kommuniseres ved de ulike typene og fasene av en krise.

Vi har delt analysen inn i 6 faktorer; kommunikasjonens innhold, kommunikasjonens form, kommunikasjonsskanaler, media, omdømmets betydning for kommunikasjonen, og talspersonen, da disse belyser ulike sider ved den eksterne kommunikasjonen det er viktig å fokusere på.

4.2 Kommunikasjonens innhold

Når man snakker om krisekommunikasjon inkluderer dette både form og innhold, der kommunikasjonens innhold omhandler hva som faktisk blir sagt (Coombs 2007a). Det finnes mange teorier på hva man bør si, og når man bør si det, noe også informantene våre hadde klare meninger om. Vi går inn på hvilket innhold den første kommunikasjonen bør ha, om det finnes informasjon man bevisst bør holde tilbake, og vi diskuterer også kommunikasjon av ressursbruk.

4.2.2 Den første kommunikasjonen

Her er vi interessert i å finne ut hva det første man kommuniserer eksternt er, når en krise først inntreffer..

Coombs (2007a) hevder at den første responsen bør være både rask, nøyaktig og konsekvent. Informantene våre er enige i dette, og alle mener at det første man bør kommunisere er det som gjelder fakta, og kun fakta. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene hevder at man skal være så ærlig som mulig og kommunisere det man vet av fakta, men for all del unngå alt som har med rykter å gjøre. Geir Holm hevder at man skal komme med alt man vet, så lenge det ikke forstyrrer hendelsen. Dette kan være med på å roe ned situasjonen og vise at man har kontroll. Videre hevder han at man absolutt ikke skal gå ut med noe annet enn fakta, og heller ikke delta i noen spekulasjoner. Kristin V. Tønnessen fra Telenor trekker også frem at det er viktig at man sørger for å forsyne målgruppene med tilstrekkelig med fakta, for å redusere usikkerhet og vise handlekraft. *“Man skal fortelle fakta i form av hva som har skjedd, hvordan selskapet skal håndtere dette videre, og hvilke konsekvenser dette har for målgruppen, i tillegg til hvordan de skal forholde seg til det”*. Dette støttes også av Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap, som mener man skal informere så godt og raskt som mulig om situasjonen, hva virksomheten gjør med den, og hva som er virksomhetens mål med det den gjør (Kommunikasjonsforeningen 2009).

Geir Lippestad hevder at om man ikke lykkes i å skape forståelse for hvilket verdigrunnlag man styrer etter, vil dette ofte føre til negative reaksjoner hos publikum, noe som igjen kan gjøre at en krise eskalerer. Han kaller dette for verdikommunikasjon, og hevder at det første man bør gjøre når man kommuniserer, er å begynne å argumentere på en plattform alle kan forstå. *“Dette bør man gjøre helt til man har en plattform å stå på, og man har skapt det omdømmet og verdigrunnlaget man ønsker. Lykkes man med å skape dette «gulvet» å stå på, får man mer rom, mer tid, og mer troverdighet hos publikum.”*

Organisasjonen bør komme med en respons innen den første timen etter at krisen har oppstått (Coombs 2007a). Coombs (2007a) mener at ved å komme med en rask uttalelse får organisasjonen mulighet til å fortelle sin side av saken, samtidig som de signaliserer at de har

kontroll over situasjonen. Journalist Geir Holm sier seg enig i dette, da han legger stor vekt på hvor viktig det er å hele tiden være tilgjengelig for media, for å unngå å lage ”hull” i informasjonen som noen andre kan fylle. Dette underbygger Coombs (2007a), som hevder at hvis organisasjonen enten ikke er villig til å komme med relevant informasjon eller av en annen grunn ikke uttaler seg om krisen, vil andre gledelig ta deres plass, og da vil ikke organisasjonen lenger kunne sikre at informasjonen som gis media er nøyaktig. De kan heller ikke hindre at situasjonen utnyttes til å angripe organisasjonen (Coombs 2007a). Geir Holm mener at det hele tiden må komme oppdatert informasjon fra organisasjonen, og selv om man ikke nødvendigvis har noe nytt å komme med, må man alltid være tilgjengelig. Kommunikasjonsforeningen (2009) støtter opp om dette, og hevder at noe av det viktigste når det gjelder den første kommunikasjonen, er alltid å møte medias behov for informasjon og kommentarer, og å kommunisere budskapet klart, tydelig og med medfølelse.

Coombs (2007a) hevder at organisasjonen bør snakke med ”en stemme”, for å opprettholde konsekvens. Dette er informantene våre enige i, og Kristin V. Tønnessen fra Telenor legger vekt på at det er viktig at bedriften kommuniserer på et felles verdigrunnlag. Disse verdiene bør sitte så godt at det gjennomsyrrer all kommunikasjon, og særlig under en krise. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene understreker også viktigheten av å trene på å være samkjørt, slik at alle i organisasjonen, helt fra de på sentralbordet til administrerende direktør, vet hvilket budskap som skal kommuniseres. Dette støttes av Nelson (2004), som mener at det er viktig at man er konsekvent i kommunikasjonen og at alle nye beskjeder samsvarer med det man har kommunisert tidligere. Det viktigste er at målet og hovedbudskapet er det samme, mens detaljer og kommunikasjonsmåte kan variere avhengig av hvilket publikum man kommuniserer til (Nelson 2004).

4.2.3 Skal man holde tilbake informasjon?

Det finnes altså klare retningslinjer for hva man bør si i en krisesituasjon, men vi er også interessert i å finne ut om det finnes ting man absolutt ikke bør si. Vi spurte derfor informantene om det finnes informasjon man bevisst holder tilbake i første møte med publikum.

Her var det bred enighet om at alt man ikke er 100 % sikker på, ikke skal gis ut til media - noe som også underbygger det informantene tidligere har sagt om kun å gå ut med fakta. *”I en fase der man ikke har oversikt, skal man ikke gå ut med hvor mange skadede eller drepte”*, hevder Geir Holm. Geir, med sin bakgrunn som journalist, vet nøyaktig hva de ser etter hos intervjuobjektene. Han forklarer at journalister alltid vil prøve å spekulere, og presse talspersonen til å komme med informasjon han eller hun egentlig ikke kan gå ut med på daværende tidspunkt. Dette skal man altså ikke gjøre, men holde seg til de fakta man har fått bekreftet. Ragnar Norum fra Hurtigruten hevder at det kan være en fordel for en kommunikasjonsansvarlig å ikke få vite alt, for da er det lettere å ikke fortelle alt. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene sier at det som er viktig når man ikke kan gå ut med all informasjon, er å kjøpe seg tid ved å be om forståelse for hvorfor man ikke kan si alt. Dette underbygger Cialdini (2011), som hevder at det å oppgi en grunn til hvorfor man gjør som man gjør fører til at det blir vesentlig lettere å få aksept for budskapet.

4.2.4 Kommunikasjon av ressursbruk

Cialdini (2011) beskriver en rekke ”klikk-snurr”-reaksjoner, som fungerer som snarveier man tar for å kunne håndtere all informasjonen man får fra alle ulike hold. En del av slike ”klikk-snurr”-reaksjoner er stereotyper, og prinsippet om at dyrt=bra og billig=dårlig. Vi var interessert i å finne ut om dette også gjaldt kriser, og i kommende avsnitt søker vi svar på følgende spørsmål: hvis man kommuniserer at det blir brukt et stort beløp for å rette opp en feil, vil budskapet lettere bli akseptert hos målgruppen?

Akkurat her var det litt vanskelig å dra paralleller, da det i stor grad kommer an på hvilken krise det er snakk om. Kristin V. Tønnessen fra Telenor hevder at det er bra å kommunisere hvor mye ressurser man bruker, og at det er enda mer positivt jo mer konkret man klarer å være på hva man faktisk gjør. Hun mener dette kan være med på å signalisere at man tar situasjonen på alvor, og at man bruker alle nødvendige ressurser på å løse den aktuelle krisen. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene tror imidlertid ikke folk bryr seg spesielt mye om hvor mye ressurser man bruker på å løse krisen, publikum flest er bare opptatt av at man skal løse den. Han mener at det å gå ut med nøyaktige beløp for hvor mye penger man har brukt ikke er hensiktsmessig, noe Knut-Morten Johansen fra SAS også er enig i.

4.2.5 Oppsummering

Vi har nå funnet ut at når det gjelder kommunikasjonens innhold, finnes det mange “regler” man bør jobbe ut fra. For det første bør den første kommunikasjonen komme så raskt man vet noe. Det må også etableres faste møteplasser og møtetider med mediene, og det må holdes pressekonferanser. Man skal KUN formidle fakta, og aldri delta i spekulasjoner. Man må i tillegg informere om situasjonen, og fortelle om hva bedriften gjør for å løse den. Organisasjonen må snakke med “en stemme”, for å opprettholde konsistens, altså må all informasjon som gis og budskapet i det som blir sagt være det samme, uansett hvem som uttaler seg. Det er i tillegg veldig viktig å kommunisere at man tar krisen på alvor, og at man bruker mye ressurser på å løse den.

4.3 Kommunikasjonens form

Kommunikasjonens form handler om hvordan responsen bør presenteres, og er i følge Coombs (2007) et veldig viktig tema å ta stilling til innen kriseledelse. Her var målet å kartlegge hva man bør og ikke bør gjøre når det kommer til retorikk og påvirkning, i tillegg til at vi drøfter bruk av eksperter under den eksterne kommunikasjonen.

4.3.1 Retorikk og påvirkning

Her søker vi å finne ut hvor viktig måten man kommuniserer på under en krise er, og på hvilken måte man kan bruke retorikk som et påvirkningsvåpen for å få aksept hos publikum. Innen retorisk teori er det tre typer virkemidler, ethos, logos og pathos, som står taleren til disposisjon når man skal overbevise publikum om noe. Det er viktig med samsvar mellom disse tre, at man både appellerer til talerens karakter, bruker fornuftsbaserte overtalelsesmidler knyttet til sakens fakta, og i tillegg appellerer til det følelsesmessige hos publikum (Gripsrud 2011).

Olsen, Mathiesen og Boyesen (2008) legger vekt på at også den non-verbale kommunikasjonen er viktig for måten publikum mottar informasjonen. For å forstå betydningen av det som sies, legges det stor vekt på stemme, toneleie, og kroppsspråket til personen. De beskriver videre at det er totalen som gir utslaget, så derfor må det non-verbale stemme overens med det verbale.

Alle informantene våre er enige om at måten man kommuniserer på under en krise er avgjørende for hvordan publikum mottar informasjonen. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene hevder at det å vise medfølelse og medmenneskelighet, og det å vise engasjement og troverdighet når man står der, er viktig. Kristin V. Tønnessen mener at det å få aksept for et budskap forutsetter at man kommuniserer enkelt, forståelig og troverdig. Videre mener hun det er viktig å ikke overvurdere publikum, men heller bruke enkle begreper og mye gjentakelser. Knut-Morten Johansen fra SAS understreker at retorikk og påvirkning fra kommunikator betyr mer og mer, og det at man virker tillitsvekkende som person kan påvirke hvordan ting mottas hos publikum. Journalist Geir Holm bekrefter dette, og sier at *”måten du ordlegger deg på er kjempeviktig, men det er også avgjørende at kroppsspråket ditt er i samsvar med det du sier”*. Ragnar Norum fra Hurtigruten mener at måten man uttrykker seg på, kommer an på hvor alvorlig krisen er. *“Er det snakk om mennesker og menneskeliv, er det først og fremst viktig å tenke på de som er gått bort og er skadet, og uttrykke sympati med dem. Det er veldig viktig å fremstå som at det går innpå en.”* Olsen, Mathiesen og Boyesen (2008) underbygger dette, og hevder at det å vise omsorg, medfølelse og empati for de som rammes og for omverdenen kanskje er en av de viktigste rollene til en krisehåndterer.

4.3.2 Bruk av eksperter

Cialdini (2011) beskriver et prinsipp som handler om menneskers dyptliggende pliktfølelse overfor autoriteter. Folk har en tendens til å følge og lytte til autoriteter, og flere undersøkelser viser at symbol som titler og klær er spesielt effektive for større ettergivenhet og lydighet (Cialdini 2011). Gripsrud (2011) hevder også at bruk av titler som “professor”, “forsker” og lignende, knytter respekt og tiltro til den som taler. Vi var nysgjerrige på om dette kunne direkte overføres til krisekommunikasjon, og ønsker her å kartlegge hvilken påvirkning bruk av uavhengige eksperter har for hvordan publikum mottar kommunikasjonen.

Her var det noe uenighet, men de fleste konkluderer med at en ekspert gjerne får mer troverdighet fra publikum. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene mener at bruk av en ekspert kan påvirke i ganske stor grad, men det handler om hvem som har initiert bruken av denne tredjeparten. Han mener at bruk av uavhengige eksperter skaper mer troverdighet hos publikum, enn hvis det var en fra selskapet selv som skulle uttale seg. Dette bekreftes av Kristin V.

Tønnessen, som forteller at kommersielle aktører ofte mistenkes for å ha et "salgsmotiv". Hun tror de får plass i media fordi de fremstår som uavhengige, og at dette er noe man kan kynisk utnytte som kommersiell aktør. *" Dette bør man imidlertid være forsiktig med å gjøre, og i en krisesituasjon er likevel det aller viktigste at man viser at man tar ansvaret selv, og at man synliggjør at lederne i bedriften tar ansvaret."* Hun mener videre at man bør være veldig forsiktig med å bevisst bruke eksterne fagpersoner i krisesammenhenger, men at det generelt som regel er heldig at utenforstående taler din sak. Hun påpeker imidlertid at også ekspertene som oftest har et bakenforliggende motiv ved sin fremtreden, og sjeldent eller aldri uttaler seg for å hjelpe deg og din sak. Uavhengige eksperter har alltid et motiv, nemlig å selge sin egen ekspertise. Deres mål med å synliggjøre seg selv i media, kan derfor kun være å fremheve seg selv.

Journalist Geir Holm er litt skeptisk til bruk av eksperter, men hevder det er mange som gjør dette - enten for å få bekreftet eller avkreftet en historie som er fortalt. Han mener likevel også man bør være forsiktig med å kjøpe seg sannhet fra utsiden, fordi dette ofte blir avslørt. *"Stå på egne bein mest mulig"*, er hans råd.

4.3.3 Alvorlige feiltrinn

Det finnes mye teori på hvordan man bør kommunisere for å få best effekt, men vi ønsket også å finne ut om det er noe man absolutt ikke skal gjøre. Vi spurte derfor informantene om hva de verste feiltrinnene man kan gjøre er, når det gjelder måten man kommuniserer på.

I følge Knut-Morten Johansen, kommunikasjonsdirektør i SAS, er det verste man kan gjøre å late som at krisen ikke er et faktum, og prøve å gjøre den mindre enn den er. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene konkluderer med det samme, og sier at «det å ikke vise følelser, og å opptre som arrogant er ting man ikke bør gjøre». Kristin V. Tønnessen mener også at det å frasi seg ansvar vil være dumt, fordi dette kan være med på å bygge opp en krise i krisen: *"... ikke bare har de gjort en feil, men de forsøker også å dekke over det», og da har man plutselig en krise i krisen"*.

I følge Olsen, Mathiesen og Boyesen (2008) kan det oppstå store problemer om en bedrift skjuler deler av sannheten eller gir uriktige opplysninger. Dette bekreftes av Geir Holm, som påpeker at

den verste feilen man kan gjøre er å stikke av, og at man ikke er tilgjengelig for pressen med informasjon. Han forteller videre at en annen feil man kan gjøre er å begynne å spekulere, og prøve å finne syndebukker mens det står på som verst. *”Man prøver å legge ansvaret utenfor seg selv, og ikke forholder seg til det som er fakta i krisen. Det er bare helt håpløst”*, hevder journalisten.

4.3.4 Oppsummering

Det er ingen tvil om at måten man kommuniserer på under en krise er avgjørende for hvordan publikum mottar informasjonen. Det er særdeles viktig at det er samsvar mellom ord, kroppsspråk og handlinger, og at det er konsistens mellom alt som kommuniseres fra de ulike delene av bedriften. Det er viktig å kunne vise medfølelse, medmenneskelighet og engasjement, og at man fremstår som troverdig og tillitsfull. For å få aksept for et budskap er man avhengig av at mottakeren forstår det du kommuniserer, og det er viktig å bruke enkle begreper og gjentakelser.

Når det gjelder eksterne eksperter er det generelt heldig at en utenforstående taler din sak, men da er det viktig å ha en historie som holder vann.

Det verste man kan gjøre er å late som at krisen ikke er et faktum, opptre arrogant, eller prøve å gjøre den mindre enn den er. Man bør absolutt ikke frasi seg ansvar eller forsøke å dekke over en krise, stikke av, eller begynne å spekulere. Man bør hele tiden være tilgjengelig for pressen med informasjon - gjør man ikke det tror man du skjuler noe, og dette kan føre til at det utvikles en krise i krisen.

4.4 Kommunikasjonskanaler

I følge Capanigro (2001) er det stor konkurranse i mediebransjen, og alle ønsker naturligvis fortrinnet av å være først ute med informasjonen. Coombs (2007a) bekrefter dette, og hevder at den første offentlige uttalelsen typisk er formidlet gjennom massemedia. Vi ønsker her å finne ut hvilke kanaler man skal bruke på ulike stadier i krisen, i tillegg til om det er hensiktsmessig med bruk av alternative medier i krisesituasjoner.

4.4.1 Den første kommunikasjonen

Vi har til nå holdepunkter for at det første en bedrift kommuniserer utad i en krise, er av avgjørende karakter for krisens videre forløp. Vi ønsker her å undersøke hvilken kanal man bør bruke for å formidle denne informasjonen til publikum.

De fleste informantene er enige om valg av kanal til den første uttalelse til publikum er avhengig av nivået på krisen. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene mener at dersom det er en hendelse som berører mange, har man en plikt til å gå bredt ut i media og fortelle om det. Ragnar Norum fra Hurtigruten påpeker imidlertid at media som regel kontakter deg, før du i det hele tatt er klar over at det har oppstått en krise. Geir Holm hevder at hvis man skal ut med et budskap, bør man invitere alle mediene hvis hendelsen er stor nok. Han påpeker også at det ofte i slike situasjoner er nettavisene og radio som er raskest ute.

I større grad enn før anser offentligheten internett for å være den mest pålitelige kilden til nyheter, og spesielt ideell for å kommunisere tidsriktig og unik informasjon (Taylor & Perry 2005). Terje Gulbrandsen hevder at dersom man har kompleks informasjon og informasjon man er avhengig av å få ufiltrert gjennom til media, tar man i bruk egne kanaler slik som hjemmesider og sosiale medier. Ragnar Norum støtter dette, og forteller at det i Hurtigruten blir etablert en egen "krisenettside" ved en alvorlig hendelse, der deres egen hjemmeside går over i et såkalt krisemodus. Her kommer de med all relevant informasjon som media og pårørende trenger å vite, og denne siden blir kontinuerlig oppdatert. Han mener at internett dermed blir en viktig kilde for å kommunisere utad, i tillegg til pressemeldinger og pressekonferanser om det er nødvendig. Knut-Morten Johansen fra SAS bekrefter dette, og sier at den informasjonen de selv kontrollerer er i form av pressemeldinger, i tillegg til at de også har en standby-funksjon på nettsidene sine. *"Hvis en tragisk hendelse har hendt oss, så skal det ikke stå om billige billetter til London for 450 kr. Da går siden om til et modus hvor vi gir informasjon om den aktuelle hendelsen"*.

Capanigro (2001) hevder at du bør regne med at all informasjon som er tilgjengelig for andre enn deg selv på et visst tidspunkt vil kunne ende hos mediene uansett, og ved å kommunisere denne selv får du muligheten til å styrke inntrykket av deg selv og foretaket som ærlig og redelig. Også

Statkonsults (2009) veileder påpeker at det er viktig at krisens “eier” raskt etablerer seg som en primærkilde, for å minske sannsynligheten for ryktespredning og feilinformering og også for om mulig å begrense krisens omfang. Knut-Morten Johansen fra SAS bekrefter dette, og sier at “det er viktig å komme med all tilgjengelig informasjon selv, for å opprettholde et godt omdømme og forhindre spekulering og ryktespredning”.

4.4.2 Bruk av alternative kanaler

Lee Rainie, Kirsten Pursell og Aaron Smith (2011) hevder at sosiale nettverk og blogger står for store deler av tiden som blir tilbrakt på nettet, og under kriser enda mer. Vi er interessert i å finne ut om denne forandringen i informasjonssamfunnet fører til at sosiale medier er en hensiktsmessig kanal å bruke til å formidle informasjon under kriser.

Dette er et tema som skaper litt delte meninger hos informantene våre. Terje Gulbrandsen mener det er greit å bruke sosiale medier for å gi korrekt informasjon direkte til publikum, og for å ha et sted å henwise til dersom trykket utenfra blir for stort. Både SAS, Hurtigruten og Telenor har brukt sosiale medier aktivt under forskjellige kriser. De forteller alle om positive tilbakemeldinger fra publikum, som mente de var tilstede der folk var og svarte på spørsmål 24 timer i døgnet. Folk har behov for tidsriktig og unik informasjon under kriser (Taylor & Perry 2005), og da har sosiale medier blitt et naturlig sted å vende seg for å få informasjon direkte fra kilden. Kristin V. Tønnessen fra Telenor bekrefter dette, og hevder i tillegg at *“sosiale medier er en viktig tilleggskanal, der man får tilbakemelding med en gang, i tillegg til en følelse av hvordan publikum oppfatter det som har skjedd. Hvis man bruker sosiale medier er det imidlertid veldig viktig å ha nok tilgjengelige ressurser, for da forventer forbrukerne å få svar, og det med en gang.”*

Til tross for at forskning viser klare fordeler med å innarbeide sosiale medier i sin krisekommunikasjon, er det likevel mange organisasjoner som enda ikke har omfavnet sosiale medier som virkemiddel (Liu, Austin og Jin 2011). Geir Holm tror noe av grunnen til at mange virksomheter ikke bruker sosiale medier i krisekommunikasjon, er fordi man fort kan havne i en situasjon hvor man plutselig får mye man må forsvare, og han er generelt skeptisk til bruken av sosiale medier under krisekommunikasjon.

4.4.4 Oppsummering

I større grad enn før anser offentligheten internett for å være den mest pålitelige kilden til nyheter. Bedrifter bør under en krise vurdere å etablere en egen “krisenettside”, der deres egen hjemmeside går over i et såkalt krisemodus. Her bør man hele tiden komme med oppdatert informasjon om hva media trenger å vite, hva som har skjedd, og hva som gjøres for å håndtere situasjonen. Det er videre veldig viktig at bedriften selv, altså krisens “eier”, raskt etablerer seg som en primærkilde, og dette er viktig for å minske sannsynligheten for ryktespredning og feilinformering, og for å begrense krisens omfang.

Teknologiutviklingen i samfunnet gjør at sosiale medier har blitt en viktig informasjonskanal, også under kriser. Dette er en viktig kanal for å spre tidsriktig informasjon, få en dialog med publikum, samt en følelse for hvordan omverdenen oppfatter situasjonen. Det er imidlertid viktig å passe på å ha satt av nok ressurser for å drifte slike kanaler, da publikum forventer svar med en gang. I tillegg til at internett har blitt en troverdig kilde til informasjon, kan det også ut fra analysen konkluderes med at det beste er å få snakke direkte enten på radio eller TV, ettersom bedriften da vil ha full kontroll på det som kommer frem, uten at det blir klippet til.

4.5 Media

Utviklingen i mediene de siste 50 årene har vært enorm, og vi har fått et samfunn der alle må forholde seg til mediene. De er sentrale kilder for informasjon, kunnskap og opplevelser, og til offentlig meningsutveksling og meningsdannelse (Waldahl 1999). I alle disse funksjonene vil mediene påvirke hvordan samfunnet og menneskene utvikler og forstår seg selv og andre. Her ønsket vi å kartlegge hvor stor medias rolle er i å definere den aktuelle krisen, i tillegg til i hvilken grad man gjennom god eller dårlig mediehåndtering kan påvirke både media og selve utviklingen av krisen.

4.5.1 Medienes rolle

Capanigro (2001) beskriver at nyhetsmedienes fremstilling av en sak under en krise enten kan være til hjelp eller til byrde for deg, og den kan til og med gjøre at du ikke klarer å håndtere problemet. Her ønsket vi å klargjøre hvor stor nettopp medias rolle er i det å definere en krise.

Kristin V. Tønnessen beskriver hvordan media uten å ha tilstrekkelig informasjon kan kaste bensin på bålet ved å begynne å spekulere. Knut-Morten Johansen trekker frem at det ofte er mediene som gir hendelser status som for eksempel katastrofe eller krise. Det er også enighet i at man må prøve å fortelle det man vet med en gang, fordi journalistene uansett vil grave til de har ”melket kua for det den er verdt”. Capanigro (2001) hevder det samme, og sier at man bør regne med at all informasjon som er tilgjengelig for andre enn deg selv på et visst tidspunkt vil kunne ende hos mediene, og ved å kommunisere denne selv får man muligheten til å styrke inntrykket av deg selv og foretaket som ærlig og redelig.

Terje Gulbrandsen forteller om episoder fra de siste årene hvor media har gravd frem saker som har eskalert fordi alle kortene ikke er blitt lagt på bordet fra første stund. Dette var hendelser som i utgangspunktet ikke var en krise, men som på grunn av mediens fremstilling av saken, og det at de fortsatte å grave etter stadig ny informasjon, ble til en stor krise. Ragnar Norum forteller at mediene kan drive krisen ganske på egen hånd, og det er nettopp derfor det er så viktig å være forberedt på hva som er neste steg. *“Hvis journalistene finner mer informasjon enn den man selv har lagt frem, så er det jo grunnlag for at den kan eskalere. Man må forutse at media gjør det de kan for å gjøre krisen verre, og alltid graver etter mer informasjon - da gjelder det å være forberedt på hva som kan komme”*.

4.5.2 Mediehåndtering og påvirkning av media

Capanigro (2001) sier at mediene gjør en rekke vurderinger av deg og din fremtoning som aktør for å fastslå nyhetsverdien og hvilken prioritet den aktuelle saken bør få. Her ønsket vi å kartlegge hvordan håndteringen av media i en situasjons startfase kan påvirke en hendelse slik at det oppfattes som, eller eventuelt utvikles til en krise. Vi ønsket også å finne ut hvordan mediehåndteringen kan hindre at en situasjon får krisestatus. I hvilken grad det er mulig å styre eller påvirke det media publiserer, og om det finnes noen generelle “knep” man kan bruke for å få media på sin side, er spørsmål vi også søker svar på her.

Capanigro (2001) hevder at det fremkommer en generell mistro til foretak, og til at enkelte bedrifter prøver å holde noe hemmelig. Som en følge av dette er det vanlig at både journalister og redaktører sjekker alternative kilder, og undersøker den aktuelle saken fra alle mulige

ståsteder. Derfor mener Geir Holm at man må ha mulighet og evne til å analysere hva som kan skje, og forstå alvoret i saken sett fra alle mulige perspektiver. *“Det blir viktig å skjønne interessen som kan oppstå. Hvor mye krutt er det som ligger i dette, som kan gjøre at saken eskaleres og gjør det ganske ille for oss? Og hvordan kan vi raskt bringe informasjon til journalistene som gjør at vi kanskje kommer bedre ut av det?”* er spørsmål han mener en bedrift bør stille seg.

Norum påpeker at man alltid bør prøve å legge frem saken for media selv - med alle fakta, med et forsøk på å gjøre det kjedelig for dem. *“Ikke gi dem noe håp om at det er noe mer, bare parker saken!”* Både Norum og Gulbrandsen trekker begge frem at man også har en annen mulighet for å minske presset på en krise; å drukne saken i noe annet. Gulbrandsen mener at om man har noe å komme med som kan utvikle seg til en krise, så kan det være lurt å gjøre det når det er høyt medietrykk på andre saker. *“Da drukner man det i noe annet og fjerner noe av nyhetsverdien, som igjen kan bidra til at situasjonen ikke utvikler seg til en krise.”* Han utdyper videre at det vil være viktig å komme med all informasjon, slik at ikke saken kan trekkes frem som en nyhet senere.

Kristin V. Tønnessen mener det handler om graden av troverdighet i det man sier. Har man tillit kan man påvirke media med en god, troverdig historie, som bør være sann. *“Historien er det opp til deg å skape, men den må ha rot i virkeligheten! Jeg jobber ut fra et prinsipp om at man ikke skal trenge noen knep, og at man skal ha en historie som holder vann. Det å forsøke å vri et budskap som ikke er sånn som det ser ut som, er i alle tilfeller dømt til å feile.”* Ragnar Norum påpeker også at det er viktig å ikke la media tro at du farer med usannheter eller at du børster ting under teppet. *“Da ser media på det som sin oppgave å avdekke det du skjuler, og krisen kan eskalere veldig”.*

Informantene våre var i varierende grad enige om at det går an å styre eller påvirke det som media publiserer. Terje Gulbrandsen fra PR-operatørene går så langt som å si at han ikke kunne hatt den jobben han har i dag dersom det ikke er mulig å påvirke media. Både han og Geir Holm mener at det handler om å være en kilde til informasjon for mediene. Det er viktig å sørge for at man har så mye, relevant og riktig informasjon at det vil være med å påvirke innholdet i saken.

Alle informantene er imidlertid enige om at dette ikke er noen enkel oppgave, men at det er verdt et forsøk. Ragnar Norum fra Hurtigruten sier at man rett og slett bare må prøve å forestille seg hvordan media tenker. *“Det handler om å hele tiden vite hva media vil ha, og tenke på hva deres neste steg vil være. Man må være proaktiv!”*

Capanigro (2001) sier at det i svært få tilfeller er mulig å kontrollere eller tvinge en redaksjon til å dekke en sak på “din” måte, og dette er journalist Geir Holm helt enig i. Han forteller at det man i hvert fall kan gjøre er å bringe all informasjonen i saken til journalistene. *“Har man dritet seg ut, så har man det. Men stå og prøv å gjøre dette på en ordentlig måte da, og prøv å rydd opp!”* understreker Geir Holm.

Det verste man kan gjøre er likevel å skyve mediene unna, da dette gjerne forårsaker at journalisten graver seg ned i saken gjennom andre kilder, og vinkler historien i en mer negativ retning (Capanigro 2001). I følge Capanigro (2001) bør man behandle journalistene på samme måte som du selv ønsker å bli behandlet; man bør vise forståelse og respekt for den jobben journalisten gjør. Man bør svare høflig på alle henvendelser fra dem, og vise samarbeidsvilje også ved en mulig negativ vinkling av foretaket. Hvis man på forhånd greier å skape gode relasjoner til media før en krise har inntruffet, hevder Terje Gulbrandsen at har man et mye bedre utgangspunkt. Dette bekrefter også Cialdini (2011), når han hevder at kontakt under positive omstendigheter fører til økt følelse av sympati, som igjen påvirker sannsynligheten for en positiv innstilling senere. De resterende informantene er også enige om at det er avgjørende å være forberedt for å kunne påvirke det media publiserer, og prøve å skape en positiv relasjon til journalistene, også før krisen inntreffer.

Capanigro (2001) hevder at ved å behandle journalistene med respekt og kommunisere saken selv, får du muligheten til å styrke inntrykket av deg selv og foretaket. Du får muligheten til å fremheve kjernebudskapene dine, i tillegg til at du får sjansen til å vinkle informasjonen inn på et tema du gjerne vil ha omtalt. Det å styre eller påvirke det media publiserer kan altså være mulig om man bare opptre riktig fra starten av (Capanigro 2001). I følge Kristin V. Tønnessen kan man bygge opp en relasjon ved å lære opp journalisten i det som skal skrives om, noe som kan være positivt senere. *“Når man da kommer til en krise vet journalisten mye om din bedrift, og*

kan relatere det du snakker om til det man har snakket om før. Å innføre journalisten i virksomheten din og i bransjen din generelt, er veldig viktig. Og om man klarer å vise seg, så kommer journalistene til deg når de lurere på noe, og da kan man bygge opp seg selv som ekspert”.

4.5.3 Oppsummering

Mediene spiller en stor rolle i å definere krisen, og de har en enorm påvirkningskraft når det gjelder hvordan krisen utarter seg. Det er essensielt at alle kortene blir lagt på bordet fra første stund for å forhindre at mediene begynner å spekulere - noe som kan føre til at noe som i utgangspunktet ikke var en krise utvikler seg til å bli en. Det er viktig med mye, relevant og riktig informasjon, og gjerne en god, troverdig historie for at media skal fremstille saken så mye som mulig etter dine premisser. Det er spesielt viktig å ha forståelse for situasjonen og interessen som kan oppstå, for å kunne være proaktiv. Da kan man kanskje også forhindre at hendelse utvikles til en krise, gjennom gode relasjoner til media og journalistene også før en krise inntreffer. En mulighet for å minske interessen og nyhetsverdien av nettopp din krise er å drukne den i en annen, større krise. Da må man sørge for å tilkjenne all informasjon om saken, slik at den ikke kan trekkes opp og forstørres som en ny krise på et senere tidspunkt.

4.6 Omdømmets betydning for kommunikasjonen

I denne delen av analysen ønsker vi å finne ut hvor bevisste bedrifter er på deres eget omdømme i kommunikasjon under kriser, samt viktigheten av å fokusere på bedriftens omdømme under den eksterne kommunikasjonen. Vi ønsker i tillegg å finne ut hvor stor rolle omdømmet til en bedrift spiller for hvordan publikum mottar kommunikasjonen.

Coombs (2007b) mener at en bedrift hele tiden bør ha omdømmet i fokus for å opparbeide seg positiv omdømmekapital før en eventuell krise inntreffer. En krisesituasjon vil så og si alltid føre til tap av omdømmekapital, men dersom bedriften fra før har mye positiv omdømmekapital vil tapet reduseres, ettersom publikum vil ha lettere for å akseptere det som har skjedd og fortsatt ha tillit til bedriften (Coombs 2007b). Alle respondentene er enige om at det er veldig viktig å være bevisst på bedriftens omdømme under en krise. *”Omdømmet ligger jo i bunnen hele tiden”*, mener Hurtigrutens Ragnar Norum, *”... og om man håndterer en krise bra de første dagene kan*

man ende opp med et styrket omdømme". Apeland (2007) mener også at en godt håndtert krise vil styrke bedriftens omdømme, mens det motsatte vil svekke den, noe journalist Geir Holm er enig i. Han sier at *"Tar man ikke situasjonen på alvor og gjør noe med det kan det ende ganske ille for merkevaren . Å bygge et godt omdømme krever mye ressurser i form av både tid og penger, mens det å rive den ned kan være gjort på bare et kvarter"*. Coombs (2007b) hevder også at hvis organisasjonen har vært utsatt for slike kriser tidligere, kan den nåværende krisen være en mye større trussel for omdømmet. Det samme vil gjelde hvis organisasjonen fra før hadde et ufordelaktig rykte. Disse intensiverende faktorene kan føre til at interessentene vil betrakte krisen på en annerledes måte, og kriseresponsene må tilpasses deretter (Coombs 2007a). Terje Gulbrandsen mener at man som forvalter av en bedrifts omdømme ofte bør legge seg flat for at situasjonen skal gå fort over. *"Det blir som å rive av et plaster – man får alt det vonde på én gang, men så går det fort over"*.

Når det kommer til omdømmets betydning for kommunikasjonen er det bred enighet om at det å ha et godt omdømme er et viktig suksesskriterium for å kunne nå ut til publikum med et budskap under en krise. Ragnar Norum mener at man blir behandlet med et helt annet utgangspunkt om man har et godt rykte enn om man ligger helt på bunnen omdømmemessig. Videre mener han at om publikum går inn i en krisesituasjon med en oppfatning om at *"Ja, det var jo det vi visste"*, vil slutten på historien kunne bli stygg - uansett hvor godt man håndterer den. Dette stemmer godt overens med Apelands (2007) teori om at en bedrift med et dårlig omdømme må jobbe hardere for å bli godkjent av omgivelsene og oppnå suksess, enn en virksomhet med godt omdømme. Dette stemmer også med Cialdinis (2011) teori om påvirkingskraften av det å like noe, og de glorieffektene som blir tillagt deg som en bedrift, person eller merkevare som følge av dette.

Terje Gulbrandsen hevder også at man bør bygge opp positiv omdømmekapital, både blant kunder, samarbeidspartnere, journalister og øvrige. Da starter man med et godt utgangspunkt, og man vil ha en viss tillitt som gjør at publikum har lettere for å akseptere det som blir sagt. Knut-Morten Johansen mener at et godt omdømme gjør at du har litt mer "på konto" om det skulle skje noe, og Geir Holm beskriver hvordan et godt omdømme gjør deg mer troverdig som

informasjonskilde. Ragnar Norum mener det samme: *”Har man et generelt godt omdømme kan man faktisk gjøre en del tabber og feil som vil bli godtatt, og det er jo et bra sted å starte”*.

4.6.1 Oppsummering

Vi har nå vist at det er veldig viktig å være bevisst på bedriftens omdømme under en krise, da en godt håndtert krise vil styrke bedriftens omdømme, mens det motsatte vil svekke den. Det første man bør gjøre er å starte med å kommunisere på en verdiplattform alle kan forstå, og dette bør man gjenta helt til man har en plattform å stå på. Det å ha et godt omdømme er et viktig suksesskriterium for å kunne nå ut til publikum med et budskap under en krise. Man blir behandlet med et annet utgangspunkt om man har et godt omdømme enn om man har et dårlig et, og publikum “tåler” flere feil fra et selskap som i utgangspunktet har et godt omdømme. Derfor er det veldig viktig å ha kontinuerlig fokus på omdømmet også før krisen inntreffer, og stadig vie tid og ressurser til å styrke det.

4.7 Talspersonen

Her ønsker vi å finne ut hvem som bør fungere som talsperson under krisen, og om det finnes generelle personlige egenskaper denne personen bør ha for å kunne utøve best mulig kommunikasjon. Vi ønsker også å undersøke hvilken betydning fysisk attraktivitet hos talspersonen har for hvordan publikum mottar informasjonen.

4.7.1 Hvem fungerer som talsperson?

Her ønsket vi å finne ut om det finnes noen generelle retningslinjer på hvem som fungerer som talsperson og hvem som uttaler seg først utad.

Det er full enighet blant informantene at det er krisens alvorsgrad som bestemmer hvem som bør fungere som talsperson. Terje Gulbrandsen mener at man som pressetalsmann eller kommunikasjonsdirektør er den naturlige førstelinje-personen, og også den som først må ”ofres”. Videre mener han det kan være relevant at fageksperter kommer på banen, men dette vil avhenge av krisens omfang og karakter.

Nelson (2004) hevder at i en alvorlig risiko- eller krisesituasjon vil oppmerksomheten rettes mot toppledelsen. Dette bekreftes av Kristin V. Tønnessen, som understreker at det i store saker ikke kan være kommunikasjonssjefen som fronter saken, men at lederen her må tre frem, og vise at man tar saken på alvor. Terje Gulbrandsen påpeker imidlertid at man bør spare administrerende direktør, styreleder og lignende så lenge som mulig; om krisen skulle eskalere er det kritisk å ha ytterligere nivåer å trekke inn, samtidig som at det alltid vil være en god sjans for at krisens talsperson, som ofte blir bildet på krisen, må gå av. Han beskriver det som et kortspill, hvor det ofte er lurt at man sparer de viktigste kortene til slutt. Dette understøttes av Barton (2001), som hevder at det er viktig å ikke “bruke opp” politisk eller administrativ ledelse for tidlig. Han hevder imidlertid også at man må være oppmerksom på at mediene ofte vil kreve uttalelser fra øverste leder (Barton 2001).

Knut-Morten Johansen forteller at en informasjonssjef kan sammenlignes med en selger av et budskap, og at dette kan gjøre at det til tider kan dukke opp problemer i forhold til troverdighet. Videre mener han imidlertid at litt avstand fra sakens kjerne også kan være en fordel, fordi man får et mer overordnet, objektivt bilde av hendelsen, noe som kan hjelpe med å se saken fra publikum og medienes ståsted. Dette bekreftes også av Ragnar Norum, som trekker frem at det er essensielt å ha en strategisk ledelse bak alle beslutningene. Da har man noen som står litt utenfor situasjonen med et slags fugleperspektiv på ting, som også passer på at alt som sies og gjøres under den aktuelle krisen samsvarer med bedriftens overordnede strategi. Dette bekreftes igjen av Statskonsults (2009) veileder, som sier at alle strategier bør utvikles i henhold til overordnede mål, og følge satte verdier som en ledestjerne i all videre kommunikasjon. Geir Holm påpeker at hvem som normalt skal gjøre den første kommunikasjonen ut i media, og til hvilket tidspunkt, vil være bestemt i kommunikasjonsplanene. Alle informantene legger også vekt på viktigheten av trening før selve krisen inntreffer, slik at talspersonen har full kontroll på alt som skjer og skal skje, i alle ledd.

4.7.2 Personlighet og retorikk

Cialdini (2011) snakker om flere faktorer ved personlighet som kan vektlegges for å øke sannsynligheten for å få aksept for et budskap. Her ønsket vi å kartlegge i hvilken grad god krisekommunikasjon hviler på personlig medfødte egenskaper.

En av påvirkningsvåpnene beskrevet av Cialdini (2011) er som nevnt tidligere prinsippet om menneskers dyptliggende pliktfølelse overfor autoriteter. Cialdini hevder at det ligger så fornuftig for oss å følge autoriteter at vi faktisk ofte følger dem også når det ikke er fornuftig i det hele tatt. Derfor vil symbol på autoritet hos talspersonen kunne gjøre at publikum er mer mottakelig for budskapet som formidles, og ha lettere for å akseptere det som blir sagt. Dette bekreftes av Geir Holm, som mener at det handler om å stå frem som autoritær, og ha evnen til å kunne fortelle en historie på en slik måte at folk bli engasjerte, samtidig som de forstår og tror på deg. Han beskriver videre at en god kommunikator er en person som klarer å skape entusiasme. Man må være tydelig, og ta på seg ansvar. *“Det handler om å ha pondusen til å kunne stå og tåle det trøkket som er rundt deg, både i forhold til deg selv og psyken din, og i forhold til alle de mikrofonene og kameraene du får rett i ansiktet”.*

Ragnar Norum hevder det er viktig å ikke ha for kort lunte, da det aldri vil kunne føre til noe godt. Han mener at det er viktig å utstråle en viss trygghet og ro, og ha nok kunnskap om bedriften til å kunne svare på alle spørsmål. *“Vi bruker ikke eksterne, nettopp for å kunne ha denne kunnskapen om bedriften. Da kan man svare mye raskere på ting, og man vil stå stødigere i blitsregnet, uten å gi media mer ”godt” stoff å skrive om”.*

Terje Gulbrandsen mener også at kommunikasjon generelt handler mye om personlige egenskaper. Han er imidlertid klar på at mange egenskaper kan trenes, selv om det likevel finnes visse personer som absolutt ikke egner seg som kommunikatorer. Han trekker frem at det er viktig å forstå hvordan andre mennesker oppfatter deg, i tillegg til å være glad i å være sosial og å treffe nye mennesker. Kristin V. Tønnessen fra Telenor bekrefter at god kommunikasjon til en viss grad handler om personlige egenskaper, da noen har en tendens til å fremstå som mer troverdig enn andre. Hun legger imidlertid også vekt på viktigheten av trening, og at hvis lederen i utgangspunktet ikke er flink til dette, bør kommunikasjonsavdelingen ha en såpass fremtredende rolle, slik at de kan trene lederen. Knut-Morten Johansen hevder at det i alle kriser kreves en viss medfølelse, men påpeker imidlertid også at det i visse situasjoner kan være nødvendig med en sterk hånd, og at man er tydelig og praktisk. Han mener det er snakk om å tilpasse seg situasjonen, og beskriver det som at *“av og til når man skal stå foran kamera kan det*

være greit å ha litt skuespillertalent. Uansett hva, kan man si at det er viktig å kunne tilpasse seg de man skal snakke til, og situasjonen publikum sitter i.”

Dette får også støtte av Cialdini (2011), som hevder at man liker de som er like seg selv. Man har lettere å akseptere forespørsler fra noen man liker, og dette tydeliggjøres ytterligere av Geir Holm: *”Man bør være god analytisk. Altså ha et hode til å tenke analytisk i forhold til hva og hvordan man skal kommunisere, etter hvilke målgrupper man skal treffe, hvem man snakker på vegne av, og hvem man prøver å nå”.*

4.7.3 Fysisk attraktivitet

I følge forskning skaper fysisk attraktivitet visse glorieeffekter som gjør at vi får et mer positivt inntrykk også av andre egenskaper, som for eksempel talent, vennlighet og intelligens (Cialdini, 2011) Som en følge av dette mener han attraktive mennesker er mer overbevisende både når det gjelder å få det de ber om, og å påvirke andres holdninger. Her ønsket vi å finne ut om klær og utseende hos talspersonen vil kunne få innvirkning på hvordan budskapet blir mottatt under en krise.

Cialdinis (2011) teori om fysisk attraktivitet og glorieeffekter bekreftes av våre informanter, i større eller mindre grad. Terje Gulbrandsen mener klær og utseende signaliserer veldig mye, og at det er svært viktig å tenke på hva man har på seg. *”Ja, jeg tror dette har betydning, i aller høyeste grad! Det er ikke uten grunn at både klær og kamera- og bildevinkler velges med omhu, og at også mediene velger bilder etter hvilken vinkling de har på den aktuelle saken.”*

Knut-Morten Johansen fra SAS mener også det er viktig å tenke på klær og fremtoning. Han mener det handler mye om å vise respekt for det som skjer, og at det for en person i hans egen stilling er viktig å planlegge. Han sier at når han går på jobb om morgenen, må han alltid tenke på muligheten for at han skal være på TV i løpet av dagen, selv om kalenderen hans ser relativt fin ut ved kontorpulten. Plutselig står media utenfor døren, og da er det viktig å ha tenkt på det med klær, sånn at man ikke fremstår som useriøs. *“Det er viktig å skape noe som folk vil høre på og som de blir engasjert av.men for å få til det, må det jo være noe de vil se på også, dessverre!”* Han hevder videre at klærne også kan være med på å vise respekt for den situasjonen

man står ovenfor. Er det imidlertid en mindre alvorlig situasjon, mener han det er viktig å kaste jakka og brette opp armene, og heller være tilstede i det som skjer.

Geir Holm sier seg enig i at klær og utseende nok kanskje har en betydning, men tror også at handler mer om hvordan du fremstår, hvordan stemmen din er, hvilke ord du bruker, og om det er troverdighet på det man sier. *”Virker det du sier og står for som noe som bare er tillært vil du aldri kunne bli en god kommunikator. Det må komme fra hjertet, og være noe man faktisk mener og står inne for.”*

4.7.4 Oppsummering

Det er krisens alvorsgrad som bestemmer hvem som bør fungere som talsperson. Man er som informasjonssjef/kommunikasjonsdirektør den naturlige førstelinje-personen, og er den som bør komme på banen først. Videre kan det være relevant at fageksperter kommer på banen, men da er det viktig at disse er trent. I alvorlige saker er det viktig at lederen kommer på, for å vise at man tar saken på alvor, men denne personen bør gjerne spares så lenge som mulig, i tilfelle saken skulle eskalere.

Når det gjelder retorikk og påvirkning, er det viktig å stå frem som autoritær, og kunne fortelle en historie på en slik måte at folk bli engasjerte, samtidig som de forstår og tror på deg. Man må være tydelig, og ta på seg ansvar der det trengs. Slike personlige egenskaper kan imidlertid trenes. Det er i tillegg viktig å tenke på hva talspersonen har på seg, da klær og utseende signaliserer veldig mye.

5.0 Konklusjon

De siste tiårene har det vært radikale endringer i informasjonstilgang og informasjonsspredning, og dette stiller helt andre krav til informasjon og kommunikasjon under kriser. De teknologiske og organisatoriske hindringene for å spre informasjon blir stadig mindre - nå har alle blitt “journalister” og kan være medieaktører ved hjelp av en mobiltelefon. I tillegg forventer publikum å få all informasjon etter kun få minutter. Får de ikke det, begynner de fort å spekulere, noe som kan føre til at det utvikles en krise i krisen. Om en organisasjon skal klare å mestre kommunikasjonen under en krise, kreves det planlegging, trening og tilstrekkelig med kapasitet og ressurser til gjennomføring. De første minuttene og timene er avgjørende, og greier man å håndtere kommunikasjonen i denne fasen, har man et bedre utgangspunkt for å begrense skadeomfanget av krisen. Vi har utarbeidet en rekke suksesskriterier som må ligge til grunn for å kunne drive den eksterne kommunikasjonen under en krise på best mulig måte.

1. Ha nok tilgjengelige ressurser til disposisjon

En forutsetning for god krisekommunikasjon er å ha nok ressurser til å sette i gang og drifte de tiltak som settes i gang. Her blir det viktig å tenke på finansielle midler, samt arbeidskraft - både til planverk og trening før en situasjon oppstår, tiltak under en krise, og gjenoppbyggingsarbeidet i etterkant av en krisesituasjon.

2. Vær proaktiv

Til tross for det faktum at kriser defineres som noe uforutsett, er det viktig å forberede seg. Sårbarhets- og risikoanalyser, beredskapsplaner og jevnlig øvelser blir essensielle her. Slik kan alle være forberedt på hva som må gjøres når, og av hvem, om en krise skulle inntreffe. Det har vist seg at en bedrifts omdømme har stor betydning for hvordan publikum mottar et budskap under en krise, og publikum tåler generelt flere feil fra et selskap som i utgangspunktet har et godt omdømme. Et godt omdømme med en klar verdiplattform gjør det enklere for publikum å forstå hvilke verdier det handles ut fra. Det er derfor viktig å ha fokus på å bygge omdømmet før krisen inntreffer, og stadig vie tid og ressurser til å styrke det. Det kan også være fordelaktig å skape gode relasjoner til media og journalister i “gode tider”, slik at de er mer tilbøyelige til å dekke en eventuell krise etter dine premisser.

3. Ha forståelse for situasjonen og interessen som kan oppstå

Det er spesielt viktig å ha forståelse for situasjonen og interessen som kan oppstå - for å kunne være proaktiv, og kanskje også kunne forhindre at hendelse utvikles til en krise. Her blir det spesielt viktig å tenke på at media spiller en stor rolle i å definere krisen, og også har en enorm påvirkningskraft på hvordan en eventuell krise utvikler seg. For å forhindre spekulasjoner blant både media og andre interessenter er det viktig å legge alle kortene på bordet, for at ikke noe som i utgangspunktet ikke var en krise, skal utvikle seg til å bli en. Det er viktig med mye, relevant og riktig informasjon, og gjerne en god, troverdig historie for at media skal fremstille saken så mye som mulig etter dine premisser.

4. Vær tidlig ute med informasjon, og oppdater jevnlig

For å unngå spekulasjoner og rykter rundt hendelsen og bedriften er det viktig at bedriften som "eier" krisen, kommer tidlig på banen med den informasjonen de har. Ved en rask og tidlig uttalelse får bedriften mulighet til å fortelle sin side av saken, samtidig som det signaliserer at de har kontroll over situasjonen. Det er avgjørende at man kun formidler de fakta man har og ikke deltar i spekulasjoner, samt at man formidler hva man gjør for å løse krisen, og hvilke konsekvenser den har for interessentene. Det er viktig å være tilgjengelig for pressen og fortelle det man vet, selv om man ikke har noe nytt å komme med.

5. Opptre troverdig og tillitsvekkende

For å få tillit hos publikum må man kunne vise medfølelse, medmenneskelighet og engasjement, og man må være troverdig og tillitsfull når man kommuniserer. Samtidig må man også være autoritær og tydelig, slik at publikum forstår situasjonen og ser at bedriften tar ansvar og tar det som har skjedd på alvor.

6. Vær ærlig

Man må alltid fortelle sannheten, og aldri lyve eller skjule relevante fakta. Det verste man kan gjøre er å late som om krisen ikke er et faktum, eller prøve å gjøre den mindre enn den er. Man skal heller ikke frasi seg ansvar, eller forsøke å dekke over hendelsen. Dette vil oppfattes som arrogant, og signaliserer at man ikke tar krisen på alvor, noe som vil få negative konsekvenser. I en fase der man ikke har oversikt, er det veldig viktig å ikke si noe man ikke er sikker på. Da må

man holde seg til de fakta man har, og be om forståelse for at man ikke kan gå ut med mer informasjon på daværende tidspunkt. Man bør imidlertid være åpen om opplysninger man har tilgjengelig, slik at ikke saken kan trekkes opp og forstørres som en ny krise på et senere tidspunkt.

7. Vær konkret

For å få aksept for budskapet er man avhengig av at mottakeren forstår det man kommuniserer, og det er derfor viktig å bruke enkle, konkrete begreper og gjentakelser. Man må være veldig konkret og fortelle hva som har skjedd, og hvordan selskapet håndterer krisen videre. Videre må man fortelle hvilke konsekvenser dette har, hvordan publikum skal forholde seg til det, og hvorfor.

8. Ord, kroppsspråk og handlinger må samsvare

All informasjon som gis og budskapet i det som blir sagt må være den samme, uavhengig av hvem som uttaler seg. Alle bør kommunisere ut fra verdier som sitter i bedriftens ryggmarg. Det må være konsistens i kommunikasjonen, og ny informasjon som blir formidlet må samsvare med det man har kommunisert tidligere. Hvordan man ordlegger seg er svært viktig, men man må også passe på at kroppsspråket er i samsvar med det man sier.

9. Tilpass kommunikasjonskanaler etter omfang av krisen, publikum og ressurser

Hvilken kommunikasjonskanal man bør bruke er veldig situasjonsavhengig, da ulike kriser stiller ulike krav til hvordan man kommuniserer med publikum. Man bør alltid vurdere bruk av de ulike medier avhengig av hvilken krise man er i, hvilket publikum man ønsker å kommunisere til, og hvor mye kapasitet og ressurser man har tilgjengelig til drift.

I større grad enn før anser offentligheten internett for å være den mest pålitelige kilden til nyheter, og bedriftens egen hjemmeside er en viktig kanal hvis man er avhengig av å få informasjon ufiltrert gjennom til media. I tillegg har sosiale medier blitt en viktig informasjonskanal, og dette er en viktig kanal for å spre tidsriktig informasjon, få en dialog med publikum, samt en følelse for hvordan omverdenen oppfatter situasjonen. Det er imidlertid viktig å passe på å ha satt av nok ressurser til å drifte slike kanaler, da publikum forventer svar med en

gang. Er krisen veldig stor, er det også viktig å få snakke direkte til publikum, enten på radio eller TV, ettersom bedriften da vil ha full kontroll på det som kommer frem, uten at det blir klippet til.

10. Velg talsperson med omhu

Det er krisens alvorsgrad som bestemmer hvem som bør fungere som talsperson. Det er naturlig at informasjon- eller kommunikasjonsansvarlig er den som kommer på banen først, og videre kan det også være relevant at fageksperter kommer med. Det vil imidlertid være svært viktig at disse er trent, og at de kommuniserer på et plan publikum lett kan forstå. I alvorlige saker blir det viktig at også lederen står frem, for å vise at man tar saken på alvor. Dette vil være en viktig evalueringssak, da det i enkelte tilfeller også kan være lurt å spare denne personen til slutt, i tilfelle saken skulle eskalere og det skulle bli nødvendig å få inn ytterligere nivåer i hierarkiet.

Det er i tillegg viktig å være bevisst på talspersonens klær og utseende, da fysiske attraktivitet har vist seg å ha betydning for hvordan publikum mottar et budskap.

6.0 Kritikk til oppgaven og forslag til videre forskning

Det at alle våre intervjuobjekter er “eksperter” fra kommunikasjon-, rådgivning-, og mediebransjen kan ses på med kritiske øyne. Flertallet av informantene har utdannelse innen fagfeltet, og det kan tenkes at svarene som gis er preget av tillært teori. Det kan også tenkes at de ikke vil fortelle hele sannheten - enten for å skjerme sitt eget eller bedriftens navn, eller for å forhindre et dårlig rykte av bransjen.

Da våre informanter ble tilsendt intervjuguiden i god tid før intervjuet, er det også en mulighet for at svarene er vurdert, diskutert og sensurert i forkant av intervjuene. Dette kan imidlertid også ha ført til mer reflekterte svar, som gir et bedre bilde av den faktiske virkeligheten.

Opgaven har kun tatt for seg kommunikasjon fra bedriftenes ståsted. Det at undersøkelsen er foretatt kun på bakgrunn av bedriftenes egen oppfatning, gjør også at forbrukernes meninger ikke kommer til syne, og dette er noe man bør ta for seg i videre forskning. Ved bruk av både kvantitative og kvalitative undersøkelser bør man finne ut hvordan forbrukerne oppfatter ulik kommunikasjonsbruk, og hvordan de aller helst ønsker slik kommunikasjon.

Vi har bare utført våre undersøkelser med kvalitativ metodebruk, men vi burde også foretatt en kvantitativ undersøkelse for å sikre kvaliteten på funnene våre. Dette er imidlertid noe som burde gjøres i videre forskning.

Det bør også påpekes at vi kun har tatt for oss kommersielle aktører. Selv om Telenor i største grad styres av staten, gjenstår det å finne ut om man kan trekke de samme konklusjonene hos rene statlige aktører.

Vi har tolket svarene ordrett, og det må åpnes for at mulig meningsinnhold har gått tapt i prosessen.

Da vi kun har intervjuet et fåtall informanter, bør de konklusjonene og generaliseringene vi er kommet frem til, ses noe kritisk på. Vi har funnet gode, generelle suksesskriterier, men disse vil avhenge av situasjon, og bør også tilpasses hver enkelt bedrift og bransje.

7.0 Litteraturliste

Aarset, Magne Vollan. 2010. *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Apeland, Nils M. 2007. *Det gode selskap - omdømmebygging i praksis*. Drammen: Hippocampus.

Bang, Tor. 2003. *Medier og kommunikasjon*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Barton, Laurence. 2001. *Crisis in organizations 2*. Cincinnati: College Divisions South-Western.

Benoit, William L. 2004. *Responding Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Caponigro, Jeffrey R. 2000. *The crisis counselor: A step-by-step guide to managing a business crisis*. Chicago: Contemporary Books.

Cialdini, Robert. 2011. *Påvirkning*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Coombs, Timothy W. 2007a. *Ongoing Crisis Communication, Planning, Managing and Responding*. 2. utgave. Los Angeles: Sage Publications, inc.

———. 2007b. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3): 163-176.

Crandall, William, Johan A. Parnell og John E. Spillan. 2010. *Crisis management in the new strategy landscape*. Los Angeles: Sage Publications, inc.

Fearn-Banks, Kathleen. 2007. *Crisis communications: a casebook approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Gripsrud, Jostein. 2011. *Mediekultur, mediesamfunn*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hillestad, Tore. 2004. "Toppledelsens troverdighet ved kriser: en studie av legitimitetsprosesser ved Åsgardsoverskridelsene og Åsta-ulykken". Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole i Bergen.
- Ihlen, Øyvind og Per Robstad. 2004. *Informasjon og samfunnskontakt - perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johansen, Winni og Finn Frandsen. 2007. *Krisekommunikation*. Fredriksberg: Forlaget samfunnslitteratur.
- Kommunikasjonsforeningen. 2009. Risiko og krisekommunikasjon. Lesedato 16. mai 2012: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/verkt%C3%B8y-og-tips/spesialfelt/risiko-og-krisekommunikasjon>
- Liu, Brooke Fisher, Lucinda Austin og Yan Jin. 2011. How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37 (4): 345-353.
- Mehmetogulu, Mehmet. 2003. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Millar, Dan P og Robert L. Heath. 2004. *Responding to Crisis, A Rhetorical approach to Crisis Communication*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Nelson, Jim. 2004. Crisis communication, coordination in the program. *Security*, 41(7), 68.
- Olsen, Odd Einar, Espen Reiss Mathiesen og Marit Boyesen. 2008. *Media og krisehåndtering*.

Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Rainie, Lee, Kirsten Purcell og Aaron Smith. 2011. *The social side of the internet*. Washington DC: Pew Internet & American Life Project.

Scanlon, Joseph. 1975. *Communication in Canadian society*. Toronto, Ontario, Canada: B.D.Singles.

Seymour, Mike og Simon Moore. 2000. *Effective Crisis Management. Worldwide Principles and Practice*. London: Cassell.

Statkonsult. Veileder i strategisk krisekommunikasjonsplanlegging. Lesedato 16. mai 2012:
<http://www.difi.no/statskonsult/prosjekt/Krisekommveileder/index.htm>

Taylor, Maureen og Danielle C. Perry. 2005. Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*. 31(2), 209-217.

Waldahl, Ragnar. 1999. *Mediepåvirkning*. Oslo: Gyldendal Forlag.

Weisæth, Lars og Ragnar Kjeserud. 2007. *Ledelse ved kriser: en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Yang, Sung-Un, Minjeong Kang og Philip Johnson. 2010. Effects of narratives, openness to dialogic-communication and credibility on engagement in crisis communications through organizational blogs. *Communication Research*. 37 (4), 473-497.

Intervjuguide

«Pre-crisis»

1. Hva er en krise etter din oppfatning?
2. Hva avgjør etter din oppfatning, om et selskap er rustet til å takle krisen når den først inntreffer?

Selve håndteringen/kommunikasjonen:

3. Når en krise oppstår, hva er det første man kommuniserer eksternt? (om man kan trekke noen generelle paralleller mellom de krisene du har vært med på? Finnes det noen retningslinjer på dette?)
4. Hva sies/ sies ikke? Finnes det informasjon man bevisst holder tilbake?
 - a. Er det generelt noe informasjon man ikke bør gi i første møte med publikum?
5. Hvordan mener du bruk av uavhengige eksperter eller andre autoriteter kan påvirke hvordan publikum mottar kommunikasjonen?
6. Hvordan vil du definere begrepet vellykket krisekommunikasjon?
7. Hvordan vil det å kommunisere at man bruker mye ressurser på å løse krisen kunne påvirke hvordan publikum reagerer?
8. Etter din mening, hvor viktig er måten man kommuniserer på under en krise for å få «aksept» hos publikum? (retorikk og påvirkning)
9. Hva er de verste feiltrinnene man kan gjøre når det gjelder måten man kommuniserer på?

Kommunikasjonskanaler:

10. Hvilken kanal er det som brukes til å formidle den første kommunikasjonen (uttalelse om situasjonen) til publikum?
11. I hvilken grad bruker man alternative kanaler / sosiale medier under kommunikasjonen?
 - a. Bruker man forskjellige kanaler i de ulike fasene av en krise?
 - b. Er det noen kjennetegn ved de ulike kanalene, med tanke på hvilke egenskaper publikum tillegger de?
12. Hvilke kommunikasjonskanaler oppleves som mest troverdig?
13. Hvilken rolle spiller mediene i å definere krisen?
14. Hvordan kan mediehåndteringen i en situasjon sin startfase påvirke en nyhet sånn at den oppfattes som, og eventuelt utvikles til en krise? Eventuelt hvordan kan mediehåndteringen bidra til at situasjonen ikke utvikler seg til en krise?
15. Hvordan mener du at det går an å styre eller påvirke det som media publiserer?
 - a. Hvorfor? Gjerne eksempler? Finnes det noen knep man kan bruke for å få media på sin side?
16. Hvilke erfaringer har du i møte med journalister under akutte hendelser? (Hva vil journalistene ha av deg?)

Omdømme:

17. Hvor bevisst er man på bedriftens omdømme under den eksterne kommunikasjonen?
18. Hvilken betydning har bedriftens omdømme for hvordan publikum mottar det som blir sagt under krisen?

Talspersonen:

19. Under krisen, hvem fungerer som talsperson?
20. Hvem gjør den første kommunikasjonen ut til media? Og hvem bestemmer hva som blir sagt?
 - a. Hvem sier hva?
21. I hvilken grad hviler god krisekommunikasjon på personlig medfødte egenskaper?
 - a. Hvilke personlige egenskaper mener du er viktige for at det man sier skal bli akseptert hos publikum?
22. Vil klær og utseende hos talspersonen kunne få innvirkning på hvordan budskapet blir mottatt?

Oppsummering:

23. Hvilke suksesskriterier må være til stede for en mest mulig effektiv håndtering av ekstern kommunikasjon under en krise?