



BACHELOR

I MARKEDSFØRING OG INTERNASJONALISERING - BAC3100

KRISEKOMMUNIKASJON I TEORI OG PRAKSIS



979806 - 979818 - 979804

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som avsluttende del av studiet “Markedsføring og Internasjonalisering” og runder av et treårig studieløp ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Dette dokumentet er et resultat av et halvt års intensivt arbeid med oppgavens problemstilling som ble utarbeidet i perioden januar-mai 2012. Arbeidet har til tider vært utfordrende da vi som studenter sitter inne med mye kunnskap men lite erfaring. Til gjengjeld har prosessen vært motiverende og svært lærerik. Vi håper og ønsker at våre resultater vil bidra til refleksjon og ettertanke, samt inspirere til videre forskning!

Vi vil takke vår veileder Bent Sofus Tranøy som har gitt oss konstruktiv veiledning og inspirasjon underveis i prosessen. I tillegg vil vi rette en stor takk til våre informanter: Nina Sundqvist, kommunikasjonsdirektør i Gilde, Ragnar Norum, kommunikasjonsdirektør i Hurtigruten og Kari Raunedokken, kommunikasjonsdirektør i TINE for at de har vært så imøtekommende og delt sine erfaringer med oss.

Oslo, 30. mai 2012

979806, 979804 og 979818

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Formål	6
1.3 Problemstilling	7
1.4 Forutsetninger og avgrensninger	7
1.5 Metode	8
1.6 Fremgangsmåte	9
2.0 Teori	10
2.1 Definisjoner og begrepsavklaringer	10
2.1.1 Krise	10
2.1.2 Interessenter.....	10
2.1.3 Omdømme.....	11
2.1.4 Krisehåndtering	11
2.1.5 Krisekommunikasjon.....	11
2.1.6 Akronymliste.....	12
2.2 Teoretisk forankring	12
2.3 Initial crisekommunikasjon	13
2.4 Strategisk crisekommunikasjon	16
2.4.1 Coombs kriseresponsstrategier.....	16
2.4.2 Benoits crisekommunikasjon som gjenopprettelse av omdømmet.....	20
2.5 Konsekvensen av krisen for selskapet - en omdømmevurdering	24
3.0 Metode	26
3.1 Metodisk fremgangsmåte	26
3.1.1 Forskningsdesign	26
3.1.2 Forskningstilnærming	26
3.1.3 Begrunnelse for valg av metode	26
3.1.4 Forskningsprosessen.....	27
3.1.5 Sekundærdata.....	29
3.1.6 Utvalgsstørrelse og strategi	31
3.1.7 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen	32
3.1.8 Utarbeidelse av intervjuguide.....	33
3.2 Intervjumetode	34
3.3 Tolkning, reliabilitet og validitet	34
3.3.1 Diskusjon av dataenes pålitelighet og reliabilitet	36
3.4 Etske drøftelser	37
3.5 Analyse av casestudiene	39
4.0 Presentasjon av casene	40
4.1 Casebeskrivelse 1 - TINE	40
4.1.1 Bransjen	40
4.1.2 Hendelsesforløp.....	41
4.1.3 Omdømmet	41
4.2 Casebeskrivelse 2 - Gilde	42
4.2.1 Bransjen	42
4.2.2 Hendelsesforløp.....	42
4.2.3 Omdømmet	45
4.3 Casebeskrivelse 3 - Hurtigruten	47
4.3.1 Bransjen	47
4.3.2 Hendelsesforløp.....	48
4.3.3 Omdømmet	50

5.0 Analyse	52
5.1 Analyse av TINE.....	52
5.1.1 TINEs initiale krisekommunikasjon.....	52
5.1.2 TINEs strategiske kommunikasjon.....	53
5.1.3 Konsekvensen av krisen for TINE - en omdømmevurdering	55
5.1.4 Delkonklusjon - TINE.....	55
5.2 Analyse av Gilde	56
5.2.1 Gildes initiale krisekommunikasjon.....	56
5.2.2 Gildes strategiske kommunikasjon	59
5.2.3 Konsekvensen av krisen for Gilde - en omdømmevurdering	63
5.2.4 Delkonklusjon - Gilde.....	64
5.3 Analyse av Hurtigruten.....	65
5.3.1 Hurtigrutens initiale krisekommunikasjon	65
5.3.2 Hurtigrutens strategiske kommunikasjon	67
5.3.3 Konsekvensen av krisen for Hurtigruten - en omdømmevurdering.....	68
5.3.4 Delkonklusjon - Hurtigruten	70
5.4 Oppsummering og diskusjon av resultater	71
6.0 Konklusjon	75
7.0 Implikasjoner og forslag til videre forskning	76
8.0 Litteraturliste.....	77

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide TINE
Vedlegg 2: Intervjuguide Gilde
Vedlegg 3: Intervjuguide Hurtigruten
Vedlegg 4: Godkjenning
Vedlegg 5: Omdømme - TINE
Vedlegg 6: Tidslinjemodell - Gilde
Vedlegg 7: Transkribert intervju med Tine
Vedlegg 8: Transkribert intervju med Gilde
Vedlegg 9: Transkribert intervju med Hurtigruten

Figurer

2.1 Krisen i tre deler	12
2.2 CERC-modellen	14
2.3 Krisefamilier.....	18
2.4 Valg av krisestrategi basert på Coombs og Benoit.....	23
2.5 Teoretisk forankring satt i system	24
3.1 Casestudiemetode (Yin 2009, 57, egen oversettelse)	27
3.2 Casestudiedesign (Yin 2003, 40, egen oversettelse).....	28
3.3 Måling av tilfredshet.....	30
4.1 Ipsos MMI omdømmemåling - totalinntrykk	42
4.2 Omdømmemåling Gilde 2005-2009	46
4.3 Ansvarsplassering på de ulike aktørene	47
5.2 Oppsummering: Hva har blitt gjort i hvert case?	71

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler fagområdet krisekommunikasjon og det er forsøkt å avdekke om det finnes kommunikasjonsstrategiske fellestrekk hos de selskapene som kommer styrket ut av en krise. Det forutsettes at krisekommunikasjonen har avgjørende betydning for omdømmet. Relevant litteratur settes opp mot hva som praktiseres i ulike selskaper for å forklare variasjonen i utfall etter en krise, og på denne måten kunne besvare hva som kan føre til god krisekommunikasjon. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling utarbeidet: *Kan populære teorier om krisekommunikasjon hjelpe oss å forklare variasjon i utfall etter en krise?*

Oppgavens teorigrunnlag er hentet fra kjente teoretikere med bred tyngde på området. Primært er litteraturen hentet fra William T. Coombs' teori om situasjonsbestemt krisekommunikasjon supplert med generelle krisekommunikasjonsråd utarbeidet av Barbara J. Reynolds og Elvia Earley.

Metodisk brukes casestudie som forskningsdesign, med en deduktiv tilnærming og kvalitative undersøkelser. Tre caser blir analysert på grunnlag av mediesøk og gjennomførte dybdeintervjuer, som vurderes opp mot den teoretiske forankringen. Funnene på tvers av casene sammenlignes og drøftes med hensyn til problemstillingen.

Våre resultater indikerer at et strategisk kommunikasjonsperspektiv er fordelaktig, der avgjørende faktor er et bevisst valg av krisekommunikasjonsstrategi som følges konsekvent gjennom hele kriseforløpet. Utover dette ser vi at dersom interessentene tar stilling til skyldspørsmålet bør ledelsen i det kriserammede selskapet tilpasse kommunikasjonen deretter.

Vi ønsker at oppgavens resultater skal bidra til en bevisstgjøring av hvor viktig det er for selskapets omdømme å gjennomføre god krisekommunikasjon, samt tydeliggjøre valgmulighetene av kommunikasjonsstrategier for gjenopprettelse av omdømmet etter en krise.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Når det uventede skjer, når krisen først inntreffer, hva er det som avgjør hvem som lykkes håndteringsmessig? Dette var et lite, men likevel svært viktig tema som ble tatt opp i faget relasjonsledelse, nest siste semester i vårt studieløp. Relatert til hendelsene den 22. juli, er dette et høyaktuelt tema, som vi antar vil få større bredde og dekning i tiden fremover.

Fagfeltet er omfattende og det er åpenbart viktig å være forberedt dersom en krise skulle oppstå, hvilket også er den store utfordringen da disse hendelsene gjerne kommer plutselig og svært ubeleilig.

Vi finner det interessant at enkelte selskap presterer å komme bedre ut etter krisen enn de var i utgangspunktet. En krise kan true selskapets omdømme og kan potensielt være totalt ødeleggende hvis den blir håndtert dårlig. Vi vil se nærmere på selve håndteringen av en krise og forutsetter at prioriteringen av å redde menneskeliv og alt det innebærer står i første rekke. Hva blir så det neste steget? For å belyse dette må vi se på kommunikasjonen som blir foretatt etter krisen har inntruffet og undersøke bakgrunnen for de valgene som er tatt. Vil vi kunne se en sammenheng hos de selskapene som lykkes? Gjør disse noe spesielt eller unikt og følger de en bestemt oppskrift? Dette var spørsmål vi ønsket å se nærmere på.

1.2 Formål

Hovedformålet med denne bacheloroppgaven er å se om eksisterende litteratur innen krisekommunikasjon, satt opp mot hva som praktiseres, kan hjelpe oss å bedre forklare variasjon i utfall etter en krise, og på denne måten finne hva som kan føre til god krisekommunikasjon. Vi skal belyse dette temaet ved å peke på reelle eksempler på henholdsvis god og dårlig krisekommunikasjon, og koble dette opp mot eksisterende teori. Vi ønsker at våre resultater kan bidra til at selskaper blir bevisst på viktigheten av god krisekommunikasjon og samtidig gjøre det enklere å velge krisekommunikasjonsstrategi.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av undersøkelsens formål utformes følgende problemstilling:

*Kan populære teorier om krisekommunikasjon hjelpe oss
å forklare variasjon i utfall etter en krise?*

Forskningsspørsmål: I en krise, hvilke strategiske kommunikasjonsfaktorer skiller en case med negativt utfall fra to med positivt utfall, målt ved endring i omdømme?

1.4 Forutsetninger og avgrensninger

En krise kan variere i omfang og intensitet og i denne oppgaven vil vi konsentrere oss om krisekommunikasjon på selskapsnivå. Ettersom dette er en bacheloroppgave med kun fem måneder til rådighet, så vi oss nødt til å begrense omfanget til tre caser som studeres inngående. Vi har valgt å ta for oss Hurtigruten og Gilde som i forelesninger har blitt trukket frem som eksempler på caser med god krisekommunikasjon, og TINE som eksempel på dårlig krisekommunikasjon. Hensikten med vår undersøkelse er å se nærmere på de tre casene for å kunne forstå om populære teorier på området hjelper oss å forklare hvorfor to av disse blir oppfattet som vellykket kommunikasjonsmessig, mens ett ikke har oppnådd dette. For å forklare utfallene etter krisene har vi vurdert casene, med omdømme som den avhengige variabelen.

Det forutsettes at et selskaps førsteprioritet i en krise er å sikre at menneskeliv ikke går tapt, og det antas at ethvert selskap tar sikte på å håndtere krisen på en god måte og komme seg best mulig ut av denne.

Et opparbeidet omdømme antas å spille en verdifull rolle for et selskap og gjenspeiler, i en krisesituasjon, hvordan krisekommunikasjonen har blitt oppfattet blant interessentene. En klar avgrensning i oppgaven blir dermed at vi ser på et godt omdømme som et direkte resultat av god krisekommunikasjon og vi baserer utfallet av kommunikasjonen på omdømmemålinger. Metodisk vil kun testing av omdømmet ved hjelp av strategiske kommunikasjonsfaktorer, ikke være tilstrekkelig for å avgjøre det endelige utfallet, da andre faktorer også vil spille inn. For å få et fullverdig bilde av hvilke faktorer som er utslagsgivende måtte vi ha testet flere sider ved selskapet og valgt et mer ambisiøst design. Ettersom omdømmet antageligvis påvirkes av flere faktorer som eksempelvis opparbeidet

omdømmekapital og håndtering av tidligere kriser, kan det tenkes at slike faktorer får betydning for omdømmet i tillegg til krisekommunikasjonen. Likevel mener vi at omdømmemålinger gir en god indikator på den tilliten og lojaliteten som tillegges selskapet og dermed betyr mye for om krisekommunikasjonen har lyktes eller ei. Videre styrkes denne antagelsen ved at selskaper selv analyserer sitt omdømme for å vurdere deres krisekommunikasjon. Vi velger å ikke foreta egne omdømmeundersøkelser, da undersøkelsene som er foretatt av Synnovate og Norsk Kundebarometer gir oss nøyaktigere målinger.

Videre må det tas hensyn til at vi lever i et samfunn hvor media tillegges relativt stor makt og mediens vinkling av en sak kan ha store konsekvenser for et kriseramt selskap. I all hovedsak baseres våre analyser på mediesøk da denne vinklingen i stor grad påvirker hvordan krisen oppleves eksternt samt hvilken grad av skyld selskapet blir tilskrevet. I tillegg finner vi det nødvendig å supplere mediesøket med strategiske intervjuer av kommunikasjonsdirektørene i de tre selskapene. Dette gir et nyansert bilde av hvordan selskapenes ledere har kommunisert ved krisen, og gir en forståelse for deres strategier. Denne vinklingen begrenser oppgaven da vi kun ser selskapenes og medias perspektiv. Ideelt sett kunne vi intervjuet flere interessenter i selskapet. Dette ville vi enkelt kunne gjennomført i forhold til Hurtigruten da denne krisen har hendt relativt nylig. Casene Gilde og TINE derimot skjedde for en stund tilbake og det ville blitt en utfordring å få tak i intervjuobjekter som fortsatt har disse krisene friskt i minne. Sammenligningsgrunnlaget mellom de tre casene hadde dermed blitt skjevt. Likevel er dette en begrensning som bør påpekes.

Til slutt må det nevnes at det har blitt forsket mye innen fagområdet krisekommunikasjon og det eksisterer derfor relativt mye teori på området. Valget for det teoretiske grunnlaget falt på de teoriene som til stadighet blir referert til i ulik litteratur om krisekommunikasjon.

1.5 Metode

Vi har benyttet et deskriptivt forskningsdesign med både primær- og sekundærdata som rammeverk for de undersøkelsene som er utført. Det er brukt casedesign med en kvalitativ tilnærming som datainnsamlingsmetode. Dette for å få en inngående forståelse av hva som ble gjort under krisene som har rammet selskapene.

Det finnes mye tilgjengelig informasjon i media om de valgte selskapene og krisene de ansatte har opplevd. Likevel fant vi det nødvendig å foreta grundige dybdeintervjuer med de respektive kommunikasjonsdirektørene for å få en bedre forståelse for årsakene bak de valgene som ble tatt.

1.6 Fremgangsmåte

Oppgaven er delt inn i åtte kapitler. I første del er problemstillingen skissert. Del to er viet til teori og metode. De sentrale teoretikerne i denne sammenheng, som også skal legges til grunn i denne oppgaven er William T. Coombs, William L. Benoit, Barbara J. Reynolds og Elvia Earley. Videre presenteres hendelsesforløpet i de utvalgte casene. Analysene av casene utgjør oppgavens hoveddel. De tre valgte casene med henholdsvis tre ulike krisehendelser skal studeres inngående for å belyse hvordan interessentene oppfattet krisen, hva selskapet kommuniserte, og hvordan det hele henger sammen. I tillegg skal vi se på hvordan dette har påvirket selskapets omdømme på sikt. Vi ser altså først på det som teoretisk sett er god krisekommunikasjon, for deretter å sette dette opp mot hva som faktisk har blitt praktisert i hvert enkelt case. I oppgavens siste del oppsummeres og drøftes resultatene.

2.0 Teori

Kommunikasjonen som inntreffer straks etter en krisehendelse vil ha signifikant effekt på utfallet, da inkludert antall skadelidende og skade på omdømmet (Coombs og Holladay 2010). Mesteparten av forskningen om krisekommunikasjon tar for seg denne fasen, og det er denne vi reflekterer rundt i vår problemstilling. Vi vil i det følgende ta for oss definisjoner som vi mener er sentrale for å kunne besvare problemstillingen, for deretter å greie ut om de ulike teoriene som omhandler god krisekommunikasjon.

2.1 Definisjoner og begrepsavklaringer

2.1.1 Krise

Krisebegrepet er vidt og det finnes mange forskjellige definisjoner på ordet krise. Johansen og Frandsen (2007, 77) påpeker at forskjellene beror på hvilke aspekter av en krise man ønsker å vektlegge, som for eksempel krisens egenskaper, dens konsekvenser og omfang. Felles for krisedefinisjonene er at de først og fremst betraktes som en *diskontinuitet*. Man opplever altså en eller annen form for avbrytelse i en normal eller ønsket situasjon/hverdag. Johansen og Frandsen (2007) fortsetter med å betrakte en krise som noe *negativt*, eller er trussel mot virksomheten, dens aktiviteter og dens overlevelse.

Ifølge Weisæth og Kjeserud (2008, 21) er en krise en “situasjon som stiller så store krav at selskapets ressurser og rutiner ikke strekker til. En krise er en avvikssituasjon som utvikler seg slik at den representerer en alvorlig trussel mot liv og personlig sikkerhet eller truer virksomhetens kommersielle interesser”. Videre hevder de at “det er en kritisk periode da ledelsens handlingsmåte kan bli avgjørende for virksomhetens fremtidige forretninger, handlingsfrihet og gode anseelse”.

2.1.2 Interessenter

En krise er en negativ hendelse for selskapet uansett hvordan den blir håndtert. En krise vil ikke kun ramme selskapet, men potensielt alle andre som har en tilknytning eller en interesse i selskapet (Coombs 2007). Det kan her være snakk om naboer, ansatte, kunder, leverandører og lignende. Vi vil videre i denne oppgaven omtale denne sammenfattede gruppen for interessenter. Ifølge Coombs (2007) vil selskapets interessenter under en krise, umiddelbart prøve å forstå situasjonen og spekulere i hvem som står ansvarlig.

Coombs (2012) legger i sin krisedefinisjon vekt på at det er interessentenes oppfatninger som er avgjørende for å kunne definere en hendelse som en krise eller ei. Dersom interessentene oppfatter en hendelse som en krise eller tror at selskapet er i en krise, eksisterer det en krise om ikke selskapet klarer å overbevise interessentene om det motsatte.

2.1.3 Omdømme

Pearson og Mitroff (1993) påpeker at en hendelse kun kan betraktes som en krise dersom denne utgjør en trussel mot selskapets omdømme og levedyktighet. Her antydes altså sammenhengen mellom krisen og effekten den kan ha på omdømmet til selskapet.

Omdømme kan kort defineres som omgivelsenes oppfatning av et selskap. Det finnes ulike oppfatninger av begrepet innen de forskjellige akademiske disipliner. Innen kommunikasjon defineres omdømme som egenskaper ved virksomheten som utvikles ut fra relasjoner som virksomheten har til omgivelsene (Brønn og Ihlen 2009). Et godt omdømme er viktig for et selskap for det er dette som blant annet skaper verdi for selskapet. Omdømmet kan ikke etterlignes av andre. En krise vil kunne påvirke omdømmet både positivt og negativt (Brønn og Ihlen 2009).

2.1.4 Krisehåndtering

Krisehåndtering brukes som et begrep for handlingene som blir iverksatt etter allerede destruktive hendelser. Krisehåndteringen kan bli avgjørende for hvordan krisen vil bli oppfattet av eksempelvis allmennheten, media, samarbeidspartnere og lignende, og man vil selvfølgelig prøve å minimere skader, tap av liv, helse, miljøskader, store materielle verdier eller tap av omdømme (Weisæth og Kjeserud 2008, 22).

2.1.5 Krisekommunikasjon

Ifølge Walasaki (2012) (sitert i Manuele 2012, egen oversettelse) er krisekommunikasjon de beskjedene som blir gitt til publikum under en nødsituasjon eller krisesituasjon som truer selskapet umiddelbart eller i nær fremtid.

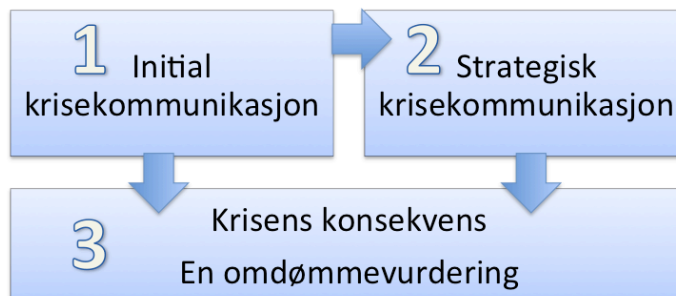
2.1.6 Akronymliste

CERC	Crisis and Emergency Risk Communication
HUS	Hemolytisk Uremisk Syndrom
NKB	Norsk Kundebarmeter
SCCT	Situational Crisis Communication Theory
SIFO	Statens Institutt for Forbruksforskning

2.2 Teoretisk forankring

For å kunne besvare problemstillingen og se hvorfor noen lykkes med sin krisekommunikasjon, er det nødvendig å sette de ulike teoretiske perspektivene i et system som kan sammenfatte hva som kan føre til god krisekommunikasjon. Ser vi på krisekommunikasjon som en prosess, kan vi skille mellom den kommunikasjonen som inntreffer straks etter en krisehendelse (initial krisekommunikasjon) og den kommunikasjonen som selskapets ledere foretar videre gjennom krisen og i etterkant (strategisk krisekommunikasjon). Hvorvidt kommunikasjonen har vært vellykket vurderes ved å sammenligne omdømmemålinger foretatt før og etter krisen. Slik kan litteraturen systematiseres og det blir enklere å peke på hva som faktisk har blitt gjort i hvert enkelt selskap. Vi vil i det følgende innlede med hva som fremgår av teorien om den kommunikasjonen som bør inntreffe straks etter en krisehendelse for deretter å greie ut om den strategiske bruken av krisekommunikasjon, før vi avslutter med hvilken betydning kommunikasjonen får for omdømmet. På denne måten illustrerer figuren også oppbygningen i teorikapitlet:

Figur 2.1 Krisen i tre deler



Etter omfattende litteratursøk har vi funnet frem til at de fleste teoretikerne enes om hvordan en bør kommunisere straks etter en krisehendelse. Noen utdyper dette nøye ved å sette opp en rekke punkter som bør følges, mens andre fokuserer mindre på denne biten. Hovedskillet i litteraturen finner vi ved det strategiske perspektivet på

krisekommunikasjon. Denne fasen dreier seg om hvordan en bør kommunisere etter en har fullført sine innledende forpliktelser, og siktemålet deretter er å komme best mulig ut av krisen. Den ene retningen går ut på generelle regler som bør følges mens den andre retningen argumenterer for valg av krisekommunikasjon i forhold til krisetype. I figur 2.1 over er det trukket piler ned til del tre fra både steg en og to, dette fordi ikke alle selskaper nødvendigvis velger en strategisk fremgangsmåte.

Vi vil i det følgende forholde oss til primært to teorier; *Crisis and Emergency Risk Communication* (heretter CERC) til Reynolds og Earley (2010) og *Situational Crisis Communication Theory* (heretter SCCT) til Coombs (2007). Reynolds og Earley lister opp hva som generelt regnes for god og effektiv kommunikasjon i krise- og nødstilfelle, mens Coombs på sin side argumenterer for at den kommunikasjonen og de tiltakene en foretar seg i en krisesituasjon bør baseres på den type krise en befinner seg i. Dette vil utdypes videre i punkt 2.4 som omhandler strategisk krisekommunikasjon, men først tar vi for oss den initiale krisekommunikasjonen, der utgangspunktet for begge teoriene er lik.

2.3 Initial krisekommunikasjon

Når en krise oppstår er det viktig å respondere. Ved å tie får andre muligheten til å ta kontroll over situasjonen og samtidig definere krisen for deg. Velger selskapet å ikke forsvare seg er det i tillegg også en fare for at dette assosieres med passivitet, usikkerhet og manglende kontroll. Det er derfor viktig at selskapet svarer raskt og forklarende på den kritikken som kommer, blant annet for å unngå feilinformering og tap av kontroll. I noen tilfeller kan det være vanskelig å reagere raskt. Når det oppstår en krise kan det ta tid å få kontroll over situasjonen og få tilgang til nødvendig informasjon. En mulig løsning i slike tilfeller er å kommentere situasjonen raskt ved å si at ytterligere uttalelser vil komme når den tilstrekkelige informasjonen foreligger (Coombs og Holladay 2010).

Ved anvendelse av de generelle reglene for krisekommunikasjon tar en sikte på å komme helskinnet ut av krisen og tilbake til normal drift igjen. Reynolds og Earley (2010) presenterer teorien med navnet *Crisis and Emergency Risk Communication* (CERC). Modellen lister opp seks prinsipper som skal gi ledere et verktøy for å kunne kommunisere med ansatte og interessenter i en krisesituasjon. Modellen vektlegger en deltagende tilnærming til kommunikasjon og vurderer de sosiale, psykologiske og fysiske aspektene ved krisens kontekst. Prinsippene i CERC-modellen er som følger:

Figur 2.2 CERC-modellen

1. Vær først	Hvis informasjonen din er av organisatorisk myndighet, gjør det så snart som mulig. Hvis du ikke kan, så forklar hvorfor du ikke kan.
2. Vær korrekt	Gi fakta trinnvis og fortell folk hva du vet når du vet det, hva du ikke vet og fortell dem om du vil komme til å få relevant informasjon senere.
3. Vær troverdig	Fortell sannheten. Ikke gi ditt medhold for å unngå forlegenhet eller panikk, som uansett sjelden skjer. Usikkerheten er verre enn å ikke vite og ryktene er mer skadelig enn den tøffe sannheten.
4. Vis empati	Erkjenn i ord hva folk føler. Dette vil også bygge tillit.
5. Frem tiltak	Gi folk ting å gjøre. Det motvirker angst og hjelper til med å gjenopprette orden.
6. Vis respekt	Lytt og behandle folk på den måten du selv ønsker å bli behandlet samt hvordan du vil dine kjære skal bli behandlet, selv når vanskelige beslutninger skal viderefremmes.

I tillegg til de seks prinsippene er det anbefalt å følge fire steg. Det første steget er å utarbeide en solid kommunikasjonsplan. Deretter må en sørge for å være først ute med informasjon. Det er to årsaker til at man bør være først ute med informasjon. Først og fremst vurderer folk i hvilken grad de synes selskapets ledere er ærlig og forberedt, basert på hvor hurtig de klarer å informere publikum. I tillegg har folk en tendens til å vektlegge den første beskjeden de får (Reynolds og Earley 2010). Videre skal empati uttrykkes tidlig. Dette er like viktig som å finne den riktige nøkkelen til låsen. Uten nøkkelen får man ikke åpnet døren. Empati er dermed helt avgjørende for at interessentene skal være åpne for en leder og høre på hva han eller hun har å si. Forskning viser at ledere må vise empati allerede innen de første tretti sekundene av deres kommunikasjon. Til sist påpekes det at man skal være åpen og ærlig til enhver tid (Reynolds og Earley 2010).

Begrunnelsen for disse stegene er at uten en god plan vil man ikke klare å nå sine mål på det tidspunktet man ønsker. Videre er det viktig å ikke holde tilbake informasjon nettopp fordi denne informasjonen ikke vil bli bedre over tid, snarere tvert imot. Selskapsledere må etterstrebe å være åpne og ærlige til enhver tid. Det å holde tilbake informasjon med begrunnelsen å unngå panikk, er ikke god nok. Fordi det å vite noe som ikke er bra er ofte

mye bedre enn ikke å vite noe i det hele tatt. Dersom man likevel må holde tilbake informasjon skal man opplyse om dette og gi en begrunnelse til interessentene. Tre viktige elementer påvirker interessentenes tillit til selskapet. Disse elementene er grad av hurtighet på kriserespons, unngåelse av feilgrep og be om tilgivelse hvis feil blir gjort (Reynolds og Earley 2010).

Reynolds og Earley (2010) har identifisert fem kommunikasjonsfeil som direkte kan skade selskapet og påvirke hvordan krisehåndteringen blir oppfattet. Dersom man har oppfylt alle de seks prinsippene i CERC-modellen skulle det ikke være noen fare for å ha begått disse feilene. Listen kan derimot komme til nytte dersom man ikke har oppfylt prinsippene. Oppfyller en ikke et punkt i CERC-modellen vil ikke det nødvendigvis ha negativ effekt, kun dersom man har gjort noen av feilene vil dette kunne føre til negative konsekvenser. De fem kommunikasjonsfeilene innebærer å gi blandede meldinger fra flere eksperter, å gi ut informasjon sent, å ha paternalistiske holdninger, offentlige maktkamper som skaper forvirring og tilslutt å ikke imøtegå rykter og myter. I hvilken grad CERC-modellen er en absolutt liste der alle rådene må følges utdypes ikke. I forbindelse med analysen skal vi se om noen av rådene har blitt anvendt i selskapene og se om det er forskjeller fra de som har kommunisert på en god måte og det selskapet som har mislyktes i dette.

Coombs (2012) fokuserer minimalt på denne første fasen i krisekommunikasjonen og antar at denne fasen er en forutsetning. Det han imidlertid utdypet er at førsteprioriteten ved enhver krisehendelse er å beskytte de involverte. Enhver krisekommunikasjon bør altså begynne med instruerende og korrigerende kommunikasjon, hvilket betyr at en må informere om hvordan de involverte selv kan beskytte seg fra krisen samt hjelpe de med å takle det psykologiske aspektet. Dette innebærer å gi generell informasjon om krisens art, de eventuelle tiltak som er iverksatt, samt uttrykke empati. Disse to responsene, instruerende og korrigerende kommunikasjon, er felles for den initiale krisekommunikasjonen, uansett krisetype. Først når disse er utført kan kriseledere fokusere på omdømmetrusselen og eventuelt velge kommunikasjonsstrategi. Dersom selskapet ikke oppfyller disse kravene vil det kunne forsterke opplevelsen av at selskapet er skyldig i de anklagene den blir utsatt for. Samtidig vil det kunne skape mistillit både blant interessenter og media (Coombs 2012).

Punktene i CERC-modellen er mer utdypende enn i SCCT, likevel ser vi en tydelig sammenheng. De generelle reglene kan betraktes som et supplement til det første steget i krisekommunikasjonen til SCCT. En skal være rask og korrekt i den innledende informasjonen samtidig som en viser handlekraft. Videre er det viktig å uttrykke empati og vise at en bryr seg om de involverte.

2.4 Strategisk krisekommunikasjon

Hovedtyngden av akademisk forskning innenfor krisekommunikasjon fokuserer på den strategiske bruken av krisekommunikasjon. Forskningen går ut på å forstå hvordan krisekommunikasjon kan brukes for å oppnå spesifikke utfall, samt ha den ønskede effekten hos interessentene. Det legges vekt på hvordan ulike krisekommunikasjonsstrategier kan brukes for å satse på ulike organisatoriske målsettinger (Coombs og Holladay 2010)

I denne fasen må selskapet velge hvordan en skal kommunisere videre, og hvilken strategi som bør følges. For SCCT er det på dette tidspunktet at viktigheten av å velge riktig kommunikasjon kommer inn, da en må velge strategisk for å kunne beskytte og eventuelt gjenopprette selskapets omdømme. CERC-modellen på sin side anbefaler mer generelt at en må følge en solid kommunikasjonsplan og forbli ærlig og åpen.

Det en kommuniserer gjennom krisen vil være en videreføring av den initiale kommunikasjonen og vil også påvirkes av denne. CERC-modellen utdyper ingen retningslinjer for mer langsiktige tiltak utover det å fortsette å følge de generelle rådene videre. Med andre ord må en her fortsette å bruke CERC-modellen og være bevisst på valget. Det påpekes at det er viktig å ha en strategisk plan, og at denne må følges konsekvent gjennom krisen.

2.4.1 Coombs kriseresponsstrategier

William Timothy Coombs presenterer en teori om krisekommunikasjon, som inneholder et sett retningslinjer for hvordan kriseledere kan bruke ulike kommunikasjonsstrategier for å beskytte sitt omdømme fra krisens ettervirkninger. I SCCT fremstiller Coombs et rammeverk for å forstå hvordan en kan maksimere beskyttelsen av omdømmet ved riktig bruk av krisekommunikasjon (Coombs 2007).

Attribusjonsteori brukes som fundament i SCCT, med utgangspunkt i at mennesker leter etter årsaksvirkninger, spesielt ved negative utfall. En person vil ofte forsøke å finne noen å legge ansvaret for en hendelse på og vil deretter oppleve en emosjonell reaksjon. Interessentenes tilskrivelse av kriseansvar har emosjonelle og atferdsmessige konsekvenser for selskapet. Hvis selskapet blir funnet ansvarlig i en krisehendelse vil omdømmet rammes og interessentene reagere negativt. Følgene kan være fatale for selskapet, blant annet ved at interessentene kan bryte forbindelsene og/eller utløse negativ vareprat. Attribusjonsteori brukes altså som utgangspunkt for å forutse omdømmetrusselen etterfulgt av en krise. For å beskytte omdømmet har Coombs designet ulike kommunikasjonsstrategier (Coombs 2007).

Coombs (2007) påpeker at ved å forstå krisens art, kan kriselederen avgjøre hvilken krisekommunikasjonsstrategi som vil maksimere omdømmebeskyttelsen. Trusselen utløses av den ødeleggelse som krisen vil kunne påføre selskapets omdømme dersom ingen tiltak blir iverksatt. Det initiale kriseansvaret bestemmes av interessentenes tillegelse av skyld og personlig kontroll i selskapet, altså i hvilken grad interessentene tror selskapets handlinger utløste krisen. Vinklingen av krisen i media vil legge føringer på hvordan krisen oppleves og bør derfor tillegges stor oppmerksomhet (Coombs 2007). Den innledende krisevurderingen er altså basert på krisens art som avgjøres av interessentenes oppfatning av krisen.

På bakgrunn av antagelse av skyld i tilknytning til en krisehendelse kan man ifølge Coombs (2007) dele kriser inn i krisetyper. Oppfattet betydning, umiddelbarhet og usikkerhet i den initiale krisekommunikasjonen vil også påvirke kategoriseringen av krisen. Disse kan fordeles i tre forskjellige krisefamilier eller kriseklynger. Coombs mener også at tidligere kriser og håndteringen av disse, samt allerede eksisterende omdømme, vil være av stor betydning for det ansvarsnivået selskapet tillegges. Figuren under viser Coombs krisefamilier som representerer en økende grad av skyld tillagt av interessentene. Coombs (2007) påpeker at fastsettelsen av krisetype etablerer grunnlaget for omdømmetrusselen etterfulgt av krisen.

Figur 2.3 Krisefamilier

Ansvarsgrad	Krisefamilie	Krisetype
Lav	<i>Offerklynge</i> Her er selskapet også et offer og tilegnes lite kriseansvar noe som utgjør liten trussel for omdømmet.	<ul style="list-style-type: none"> • Naturkatastrofer • Rykter • Vold på arbeidsplassen • Sabotasje
	<i>Ulykkeklynge</i> Selskapets handlinger var utilsiktet. Moderat tilleggelse av kriseansvar og omdømmetrussel.	<ul style="list-style-type: none"> • Utfordringer • Ulykker som skyldes tekniske feil • Produktfeil som skyldes tekniske feil
Høy	<i>Kriseklynge som kunne og burde vært forebygget</i> Her har selskapet bevisst satt folk i fare, tatt upassende avgjørelser eller brutt lover og regler. I denne typen kriseklynge tillegges selskapet et stort kriseansvar og utsettes for en alvorlig omdømmetrussel.	<ul style="list-style-type: none"> • Ulykker som skyldes menneskelige feil • Feil på produkter som skyldes menneskelige feil • Organisasjonsmessige ugjerninger

Etter den initiale krisekommunikasjonen skal som sagt kriselederen fokusere på omdømmetrusselen. For best å adressere denne må en se på hvilken krisefamilie en befinner seg i, og deretter kommunisere ut ifra dette. Coombs deler kriseresponsstrategiene i SCCT inn i tre primærstrategier: fornekte, redusere og gjenoppbygge, samt en supplerende strategi som innebærer å forsterke.

Coombs (2007) påpeker at der selskapet befinner seg i en offerklynge har den påståtte hendelsen i utgangspunktet ikke hendt, eller at det er noen andre som står ansvarlige for den. Fornektelsesstrategier brukes for å bevise at selskapet ikke står til ansvar og forsøker å kutte alle bånd som kobler selskapet til krisehendelsen. Hvis interessentene godtar at en ikke er ansvarlig eller at det ikke eksisterer en krise i utgangspunktet blir selskapet også spart for den negative omdømmetrusselen.

I den motsatte enden av skalaen finner vi kriser der selskapet tildeles høy grad av skyld. Her bør det brukes imøtekommende gjenoppbyggingsstrategier som søker å forbedre oppfattelsen av krisen gjennom kompensasjon og/eller unnskyldninger. En slik strategi brukes primært for å generere en ny og positiv omdømmekapital. Det skal forsøkes å forbedre selskapets omdømme ved å tilby en materiell og/eller symbolsk form for støtte til de involverte. Kriselederen skal si og gjøre det som interessentene kan dra nytte av, slik at disse foretar positive handlinger for å motvirke eller kompensere for krisen (Coombs 2007).

I ulykkelyngen har kriselederen et større spillerom ved valg av strategi. Dersom selskapet ikke har opplevd lignende krise tidligere og ikke har negativt omdømme, vil en kunne bruke reduksjonsstrategier. Reduksjonsstrategier innebærer primært forsøk på å minimere selskapets kriseansvar og/eller redusere oppfattet alvor av krisen. For å lykkes med dette må kriseledere presentere ny og positiv informasjon om selskapet. Nøkkelen ligger altså i å motvirke det negative som følger av krisen ved å vise til selskapets gode arbeid. Kriseledere bør her ha et solid informasjonsgrunnlag og tilstrekkelig med bevis for sine utspill. Dersom selskapet imidlertid har vært igjennom lignende krise tidligere og i tillegg har ugunstig omdømme, vil en bli tillagt høyere grad av kriseansvar og bør istedet bruke gjenopprettelsesstrategier (Coombs 2007).

Forsterkningsstrategier skal tillegge positiv informasjon om selskapet gjennom å rose andre og/eller minne om tidligere godt arbeid fra selskapets side. Sistnevnte strategi kan altså ikke brukes alene, men gir en mulighet til å supplere de tre andre primærstrategiene (Coombs 2007).

Det kan virke åpenbart at den tryggeste veien er å velge gjenoppbyggingsstrategier ettersom disse adresserer de involverte godt. Likevel er ikke dette alltid å foretrekke. Jo mer imøtekommende strategien er, jo mer kostbar blir den for selskapet. Undersøkelser har vist at å bruke altfor imøtekommende strategier ikke resulterer i noen større fordel for omdømmet. Faktisk kan en imøtekommende strategi forverre situasjonen. Interessentene kan komme til å tro at krisen er langt mer alvorlig enn opprinnelig antatt ettersom selskapets ledere responderer så kraftig (Coombs 2007).

Kriseledere velger altså kommunikasjonsstrategi på bakgrunn av trusselen som følger av krisen. Vi ser at jo større omdømmetrusselen er, jo mer imøtekommende bør en være. Så langt har forskning gitt støtte til å samsvare krisekommunikasjonsstrategi med krisens trusselbilde (Coombs og Holladay 2010).

2.4.2 Benoits krisekommunikasjon som gjenopprettelse av omdømmet

For å styrke det teoretiske grunnlaget i oppgaven har vi valgt å trekke frem ytterligere en teoretiker som støtter teorien til Coombs. Kommunikasjonsforskeren William L. Benoit har studert retorikken i ulike aktørers krisekommunikasjon og har gjennom disse studiene utviklet en teori om strategier for gjenopprettelse av image og omdømme. Benoit belyser hvordan enkeltpersoner og hele organisasjoner faktisk forsvarer seg verbalt under en krise, ved hjelp av ulike forsvarsstrategier for å beskytte omdømmet sitt (Benoit 1995).

Benoit mener på lik linje med Coombs at for at et omdømme skal være truet eller angrepet, må en uønsket hendelse eller handling ha funnet sted, og et relevant publikum må legge skylden på aktøren. Benoit hevder også at et angrep på omdømmet kan føre til en krise og at den ideelle løsningen på krisesituasjonen er å reagere på angrepet slik at offentligheten ikke lenger tror at virksomheten er ansvarlig. Hvorvidt aktøren virkelig er ansvarlig for hendelsen er irrelevant, det vesentlige er om publikum tror at aktøren er ansvarlig (Benoit 1995).

Benoits verbale gjenopprettelsesstrategier kan deles inn i fem overordnede strategier: benektelse, ansvarsunndragelse, reduksjon av angrepets omfang, korrigerende og bønn om tilgivelse. Disse strategiene er igjen delt inn i ulike undergrupper. I begynnelsen av et kriseforløp vil aktøren ofte ta i bruk de mest defensive strategiene og etterhvert bevege seg mot de mer imøtekommende strategiene. Tilslutt ender aktøren muligens opp med å si unnskyld. En aktør benytter seg også ofte av flere strategier samtidig i forbindelse med en krise (Benoit 1995, 157).

Den første strategien *benektelse* kan enten bestå av enkel benektelse, som innebærer å nekte for at en handling har funnet sted, at man har utført handlingen, eller er ansvarlig for den (Benoit 1995, 75). For det andre kan benektelse bestå av flytting av skyld. Her flytter man ansvaret over på andre. Det er ifølge Benoit viktig at aktøren unngår å gi feil

opplysninger. Det vil si at dersom aktøren er ansvarlig for en handling, bør han eller hun innrømme dette. Hvis aktøren benekter et overtramp og det siden kommer frem at aktøren er ansvarlig, kan det være vanskelig å gjenopprette image og omdømme (Benoit 1995).

Gjennom strategien *unndragelse av ansvar* reduserer man sin egen rolle i saken (Benoit 1995, 76). Understrategien provokasjon går ut på at man har blitt gjort om til en syndebukk ved å ha blitt provosert til å gjøre noe man i utgangspunktet ikke ønsket å gjøre. Ved omstøtelse har man ikke vært godt nok informert, eller ikke hatt god nok kontroll over en situasjon og handlet på en slik måte at selskapets ledere hevder at andre bør få en del av ansvaret for det som har skjedd. Uhell skyldes omstendigheter som man enten kun delvis har skyld i eller ikke har skyld i overhodet. Uhell kan skyldes handlinger med utgangspunkt i gode hensikter som har fått uheldige konsekvenser. Ofte vil den beskyldte komme med mest mulig informasjon for å redusere sitt ansvar for hendelsen. Videre kan en komme unna en del av ansvaret på bakgrunn av motivet. Her bes det om at den som i utgangspunktet har blitt pekt ut som den skyldige skal slippe å bære hele ansvaret alene dersom intensjonen bak handlingen var god. Generelt bebreides ikke de som ønsker å gjøre godt like hardt som de som mente å gjøre vondt i utgangspunktet (Benoit 1995).

Den tredje strategien som kalles *reduksjon av angrepets omfang*, har som formål å mildne de negative effektene av et angrep. Avledning går ut på at den anklagede fremhever sine gode egenskaper eller viser til tidligere positive handlinger for å avlede den negative oppmerksomheten vekk fra seg selv. Minimalisering består i å tone ned alvoret av forseelsen som har blitt begått. Differensiering setter handlingen opp mot andre lignende handlinger utført av andre og hevder at disse har vært verre. Transendens går ut på å overføre handlingen til en annen kontekst der den ikke er negativ og uønsket, men er en riktig og rettmessig handling. Angrep på anklageren innebærer å slå tilbake på motparten med den hensikt å svekke hans beskyldninger slik at man bortleder oppmerksomheten fra seg selv. Den siste underkategorien, kompensasjon, går ut på å tilby ofrene en form for godtgjørelse, slik at omgivelsene blir mildere stemt og dermed minsker effektene av angrepet. Ingen av de seks underkategoriene tar sikte på å nekte skyld. Hensikten med disse strategiene er å redusere den dårlige oppfattelsen av den beskyldte eller å redusere de negative følelsene de har mot selve handlingen (Benoit 1995).

Den fjerde strategien, *korrigerende handling*, består i å forsøke å rette opp i feilen som har oppstått. Korrigering trekkes frem som en av de viktigste verbale strategiene for å nå målet om å gjenopprette image. Dersom det er fare for at hendelsen kan skje igjen er det viktig at det forsikres om at tiltak blir igangsatt for å hindre at dette skjer i fremtiden. Forskjellen på korrigerende handling og kompensasjon er at den korrigerende handlingen retter seg mot selve hendelsen og forsøker å rette på de direkte skadene, mens kompensasjon blir gitt som et tillegg og som ikke retter selve feilen. Det er, ifølge Benoit (1995), hensiktsmessig å benytte korrigering uavhengig om man er ansvarlig for krisen eller ikke. Korrigering betyr ikke nødvendigvis innrømmelse av skyld eller påtakelse av ansvar for situasjonen eller handlingen.

Den siste strategien for gjenopprettelse av omdømmet, *bønn om tilgivelse*, kombineres ofte med korrigerende handling og går ut på å vedgå ansvar, beklage og be om tilgivelse. Dersom interessentene oppfatter beklagelsen som troverdig tilgir de muligens hendelsen. I tillegg til å beklage kan det lønne seg å ha en plan for hvordan man skal gjøre ting godt igjen, samt rette feilene (Benoit 1995,79).

Det kan være en god idé å bruke flere av strategiene så lenge de ikke går på tvers av hverandre. En aktør benytter seg imidlertid også ofte av flere strategier samtidig for å imøtegå anklager i forbindelse med en krise. Benoits fem overordnede strategier representerer ingen fullstendig og detaljert oversikt over alle mulige gjenopprettelsesstrategier for omdømmet, men gir sammen med underkategoriene en god oversikt over vanlige og viktige hovedstrategier (Benoit 1995, 157).

Benoit og Coombs har begge et strategisk syn på krisekommunikasjon og teoriene er på sett og vis relativt like. Coombs har et klarere skille på hvilken strategi en skal bruke i henhold til krisetype, mens grad av imøtekommenhet i kommunikasjonen i forhold til grad av skyld er tilnærmet lik hos begge. Benoit skiller ikke i like stor grad på kommunikasjonsstrategi i forhold til krisetype, og noen av hans strategier passer derfor innunder flere av strategiene til Coombs. Vi velger derfor å slå sammen strategiene til Coombs og Benoit under SCCT, for å tydeliggjøre at disse dreier seg om det samme. Figur 2.4 på neste side er resultatet av dette, og illustrerer kommunikasjonsstrategiene for de ulike krisefamiliene.

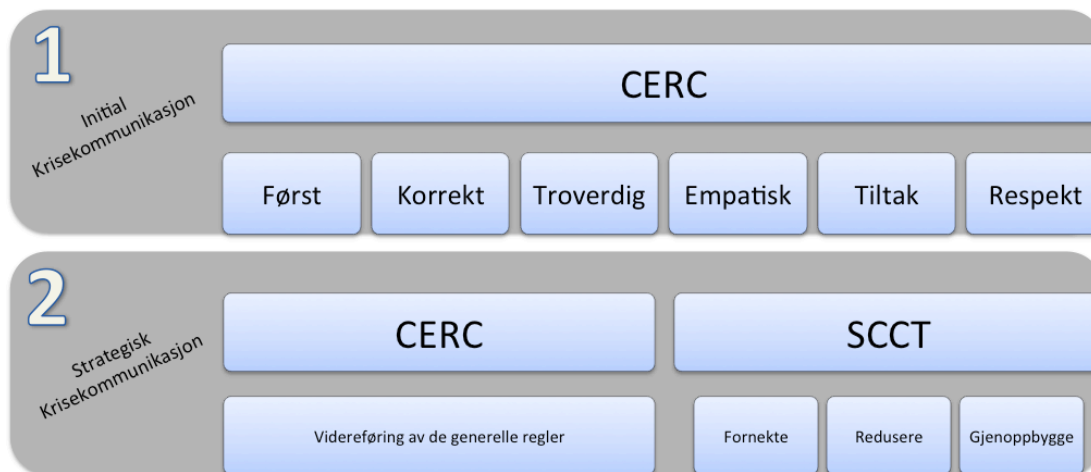
I figur 2.4 har vi valgt å plassere Benoits strategi, korrigerende handling, under alle de tre krisefamiliene fordi kommunikasjonstiltaket er uavhengig av skyld. Denne strategien vil dermed alltid være hensiktsmessig å anvende uansett krisefamilie. Likevel blir den i økende grad aktuell å benytte seg av jo høyere grad av skyld som tillegges selskapet, da det også er fordelaktig å anvende flere strategier samtidig. Strategiene unndragelse av ansvar og reduksjon av angrepets omfang er plassert under to krisefamilier da det vil være hensiktsmessig å anvende disse strategiene i forbindelse med begge krisefamiliene.

Figur 2.4 Valg av krisestrategi basert på Coombs og Benoit

	1 Krisefamilie	2 Strategi	3 Kommunikasjon/tiltak	
Grad av tilskrevet ansvar ↓	Offerklynge	<i>Fornekte</i> Bevise at du ikke står til ansvar	Angripe anklageren Fornekte Syndebukk Lidelse	Korrigerende Benektelse Unndragelse av ansvar
	Ulykkeklynge	<i>Redusere</i> Minimere krisansvaret, eller oppfattet alvor av krisen	Unnskyld Utenfor kontroll Rettferdiggjøre	Korrigerende Unndragelse av ansvar Reduksjon av angrepets omfang
	Krise som kunne eller burde vært forebygget	<i>Gjenoppbygge</i> Forbedre oppfattelsen av krisen	Kompansere Beklage Angre sine synder Korrigere	Korrigerende Reduksjon av angrepets Bønn om tilgivelse

Vi har sammenfattet det teoretiske grunnlaget i figuren 2.5 på neste side, som kan anvendes for å se hva selskapene faktisk gjør, og om de som har lyktes har fulgt en bestemt strategi. Den initiale krisekommunikasjonen består av CERC-modellen med generelle råd, videre må selskapet velge strategi. For å se om de generelle rådene følges videre, eller om en baserer sitt valg etter krisetype skiller vi den strategiske kommunikasjonen i to. På den ene siden følges CERC-modellen videre i krisekommunikasjonen, mens på den andre har vi SCCT som bygger på Coombs og Benoit. Det kan også tenkes at et selskap benytter seg av begge strategiene i fase to. Altså at de fortsetter med de generelle rådene som de startet med i den innledende fasen og supplerer med strategiene til Coombs og Benoit. Dersom man velger å følge SCCT i fase to vil man til en viss grad også anvende rådene i CERC-modellen ettersom teorien til Coombs har et lignende grunnlag. Det må nevnes at de mest imøtekommende strategiene til Coombs og Benoit passer best overens med rådene som følger av CERC-modellen. Dersom man eksempelvis benytter seg av strategien “å fornekte” vil det være vanskeligere å følge rådene om å vise respekt og empati, enn dersom man benytter seg av strategien “å gjenoppbygge”.

Figur 2.5 Teoretisk forankring satt i system



2.5 Konsekvensen av krisen for selskapet - en omdømmevurdering

Ifølge Lerbinger (1997) er tap av selskapets omdømme den største trusselen forbundet med en krise. Omdømmet handler egentlig om relasjoner og tillit. Et selskap kan måle sitt omdømme gjennom nivået av interessenters tillit eller mistillit. Tillit er en naturlig følge av løfter som har blitt oppfylt. Mistro er en oppfatning av at løftene har blitt brutt og verdier dermed har blitt krenket. Tillit og troverdighet er viktige elementer i forhold til krisekommunikasjon. Empati og omsorg, kompetanse, engasjement og ansvarlighet bidrar til troverdighet. Tre viktige elementer opprettholder og bygger tillit i stor grad under en krise: hastighet på respons, unngå feiltrinn under krisen og be om tilgivelse når feil oppstår (Reynolds og Earley 2010). Dette er råd som går igjen både i CERC-modellen og i teoriene til Coombs og Benoit.

Ifølge Apeland (2010) har produkter og tjenester størst påvirkning på omdømme. Spesielt sårbare er selskap som selger produkter eller tjenester til forbrukere. Er krisen alvorlig nok vil store verdier gå tapt og i verste fall kan krisen ødelegge all tillit. Apeland (2010) hevder videre at krise og omdømme henger tett sammen. Det antas derfor at krisekommunikasjonen har en avgjørende effekt for hvordan krisen blir oppfattet av interessentene og at dette gjenspeiles i selskapets omdømme.

Et selskap som har dannet et godt omdømmegrunnlag i forkant av krisen vil komme seg bedre gjennom krisen og raskere tilbake til samme omdømmenivå som før den inntraff. Ofte vil de kunne ende opp med et bedre omdømme enn før krisen. I tillegg til

opparbeidet omdømme, spiller krisens natur og krisekommunikasjonen en viktig rolle for utfallet. Det er ikke krisen alene, men også håndteringen og kommunikasjonen som påvirker og avgjør om omdømmet tar skade. Media og publikums ønske om informasjon og innsyn må aksepteres tidlig for at både krisens omfang og omdømmetapet skal kunne reduseres. Han mener, i likhet med de generelle rådene i CERC-modellen, at du vil komme langt med å være åpen og ærlig, samt opptre menneskelig og empatisk (Apeland 2010).

Vi ser at omdømmevurderingen er en faktor som tillegges stor vekt hos flere teoretikere. Det er i tillegg stor enighet i at en skal være rask, korrekt og empatisk i kommunikasjonen. Det er på det strategiske og langsiktige plan at teorien skiller. Spørsmålet blir dermed om det holder å kommunisere hurtig, ha korrekte utspill og vise empati som følger av de generelle rådene, eller om en må strategisk ta sikte på hvilken grad av ansvar en blir tillagt ved krisen for deretter å kommunisere i henhold til dette. Vi skal videre i oppgaven undersøke hva selskap som har lyktes eller mislykkes faktisk har gjort i henhold til teorien og om dette kan gi oss en forklaring på variasjonen i utfallene av de tre krisene.

3.0 Metode

3.1 Metodisk fremgangsmåte

3.1.1 Forskningsdesign

Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2010) er alt som knytter seg til en undersøkelse; forskningsdesign. Yin (2003) sier at forskningsdesign er logikken som linker de innsamlede dataene og konklusjonene fra disse, til den innledende problemstillingen. Det er en logisk plan som skal få deg fra *her* til *der*, hvor *her* kan være problemstillingen og forskningsspørsmålene man har utarbeidet og *der* kan være de konklusjonene man får. På veien fra *her* til *der* må man nødvendigvis gjøre noen store steg, som å samle inn data og analysere disse.

Det finnes tre hovedtyper forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. I denne oppgaven har vi valgt et deskriptivt design ettersom vi har en beskrivende teori som fungerer som en ramme for de undersøkelsene vi har foretatt underveis. Vi har sett nærmere på tre forskjellige selskap som har vært i en krise. Vi hadde tidlig en forståelse av hva vi ønsket å undersøke, og leste oss godt opp på de forskjellige temaene for å skaffe oss et rammeverk for deretter å kunne besvare problemstillingen (Berg 2009).

3.1.2 Forskningstilnærming

I denne oppgaven brukes en deduktiv tilnærming. Med andre ord går vi fra teori til empiri ved å finne informasjon rundt den aktuelle problemstillingen, og deretter teste denne gjennom egne undersøkelser (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 53).

3.1.3 Begrunnelse for valg av metode

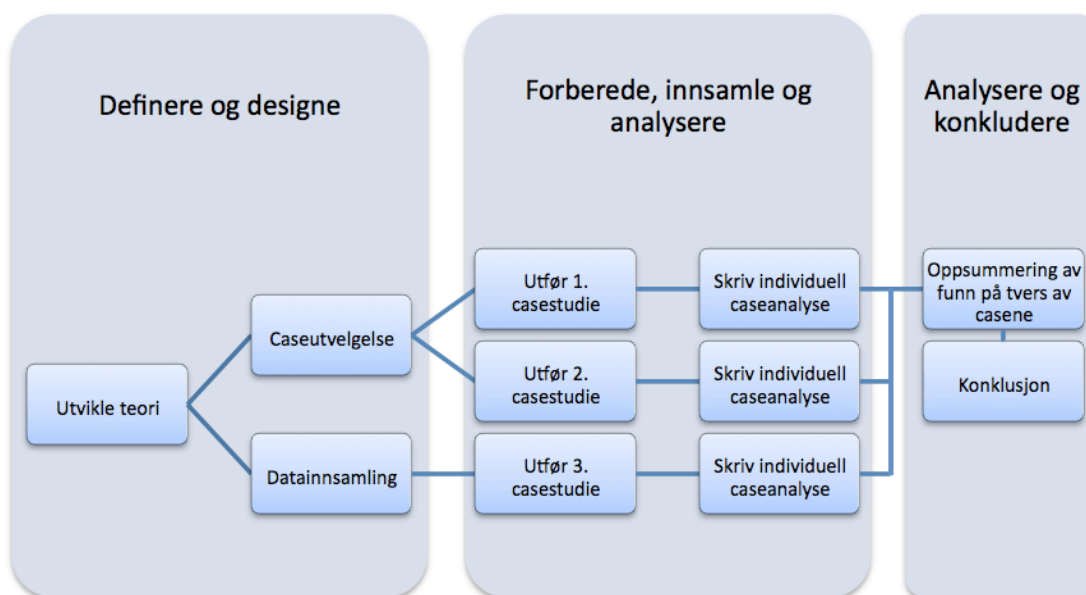
Det finnes flere forskjellige forskningsmetoder. Hver metode følger sin egen logikk ved innsamling av datamateriale og analysering av disse, og alle har sine fordeler og ulemper (Yin 2009). For å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål velges casestudie som metode. Case stammer fra ordet *casus* og betyr "tilfelle". Casestudie i denne sammenhengen blir brukt for å se på et sammensatt system som i vår oppgave er en hendelse i et selskap (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 84). Casestudier brukes for å systematisk undersøke en hendelse, eller et sett relaterte hendelser, for å forklare eller beskrive fenomenet og hvordan det fungerer (Berg 2009, 317). En kvalitativ

tilnærming og en kombinasjon av forskjellige innsamlingsmetoder brukes her med fordel for å skaffe mye og detaljert informasjon ved caseundersøkelser (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 84). Begrepene kvalitativ og kvantitativ brukes for å skille mellom forskjellige datainnsamlingsmetoder og dataanalysemetoder. Kvantitativ metode bruker og genererer numerisk data, som eksempelvis grafer og statistikker. Kvalitativ metode derimot brukes for å innhente ikke-numerisk data, ofte gjennom intervjuer (Saunders, Lewis og Thornhill 2007, 145). I denne oppgaven har vi som sagt en kvalitativ tilnærming, og utfører intervjuer som en del av datainnsamlingen.

3.1.4 Forskningsprosessen

Yin (2003) foreslår en forskningsprosess bestående av fem delelementer som er viktig for gjennomføring av caseundersøkelser.

Figur 3.1 Casestudiemetode (Yin 2009, 57, egen oversettelse)



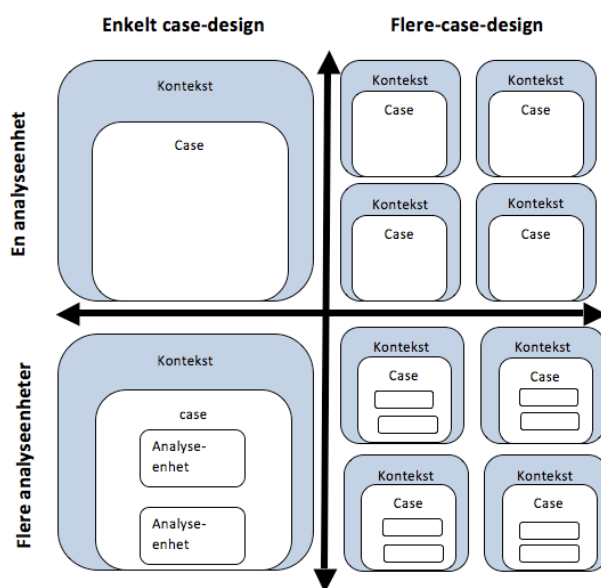
Figuren av Yins forskningsprosess gir et overblikk over hvordan oppgaven er bygd opp, hvordan vi har utført undersøkelsene våre og tilslutt behandlet dataene i etterkant. I det følgende vil vi kommentere de fem elementene i forskningsprosessen og kort beskrive hva vi har gjort i forbindelse med oppgaven.

Vi bestemte oss først og fremst for hva vi ville undersøke i denne oppgaven og fastsatte forskningsspørsmålet. Dette gikk ut på å se nærmere på hvilke strategiske kommunikasjonsfaktorer som skiller en case med negativt utfall fra to med positivt utfall

målt ved endring i omdømme. Hensikten er her i neste omgang å kunne besvare problemstillingen. Deretter gjorde vi oss opp noen antagelser. Vi antar at det kan finnes fellestrekk for hva som kan regnes for å være god krisekommunikasjon og at populære teorier kan hjelpe oss å få en bedre forståelse av de forskjellige utfallene i de tre casene. Antagelsene leder oss til videre undersøkelser, intervjuer og analyser av casene.

Vi bruker i denne oppgaven et fler-case-design med enkle analyseenheter (jf. figur 3.2). På bakgrunn av valget vårt analyseres hvert enkelt case i forhold til de funnene vi har gjort og den teoretiske forankringen som er beskrevet tidligere i denne oppgaven. Deretter trekkes konklusjoner på tvers av casene (Yin 2009). Slik skal problemstillingen kunne besvares. For å kunne linke dataene til teorien på en logisk måte har vi valgt å sette opp en sjekkliste (jf. figur 5.2) ut ifra teorikapitlet for videre å kunne analysere dataene og sette disse i sammenheng med teorien. Funnene blir dermed tolket opp mot allerede eksisterende teori (jf. kapittel 2.0).

Figur 3.2 Casestudiedesign (Yin 2003, 40, egen oversettelse)



En innvending mot å bruke case som metode er at det kan være vanskelig å generalisere resultatene. Yin (2009) skiller mellom analytisk generalisering og statistisk generalisering. Sistnevnte er mindre vanlig i casestudier ettersom det tas slutninger om en populasjon på grunnlag av innsamlede data fra et utvalg fra denne populasjonen. Forskere bruker deretter kvantitative formler for å fastsette konfidensnivået som trengs for å kunne gjøre generaliseringer. Yin (2009) påpeker at man ikke skal bruke statistisk generalisering ved

casestudier. Det er fordi de utvalgte casene ikke er et populasjonsutvalg og de skal heller ikke velges ut på grunn av dette. Hvert enkelt case skal sees på som et eget lite eksperiment. Det teoretiske rammeverket brukes som en mal for å sammenligne de empiriske funnene gjort i casene. Ut ifra disse funnene kan vi gjøre analytiske generaliseringer dersom to eller fler av casene støtter den samme teorien.

Det største problemet med denne metoden er muligens at forskere kan la tvetydige resultater og partiske synspunkter påvirke den retningen funnene går i eller den konklusjonen man får (Yin 2003). Fordelen med å bruke casestudie som metode er at den gir stor innsikt i et tema og kan åpne opp for nye oppdagelser (Berg 2009).

3.1.5 Sekundærdata

Sekundærdata kan inneholde både kvalitative og kvantitative data, og brukes både i deskriptivt og kausalt forskningsdesign. Det snakkes her om rådata og ferdig utarbeidet materiale som gjerne er satt i et system (Saunders, Lewis og Thornhill 2007, 248).

Det er både fordeler og ulemper forbundet med bruken av sekundærdata. Det kan ofte være svært tid- og ressurskrevende å samle inn primærdata og samtidig vil det kunne være bedre kvalitet på sekundærdata i forhold til hva man kunne klart å skaffe selv (Saunders, Lewis og Thornhill 2007, 257). Hovedsakelig bruker vi sekundærkilder som nyhetsartikler fra rundt den tiden krisene skjedde, samt rapporter og omdømmemålinger utført av andre. Disse dataene er kilde til viktig informasjon som er vanskelig å få tak i gjennom egne undersøkelser ettersom det er lenge siden krisene inntraff. Videre kunne det vært fare for å komme frem til feilaktige resultater fordi interessentene muligens ikke husker hva som faktisk ble kommunisert.

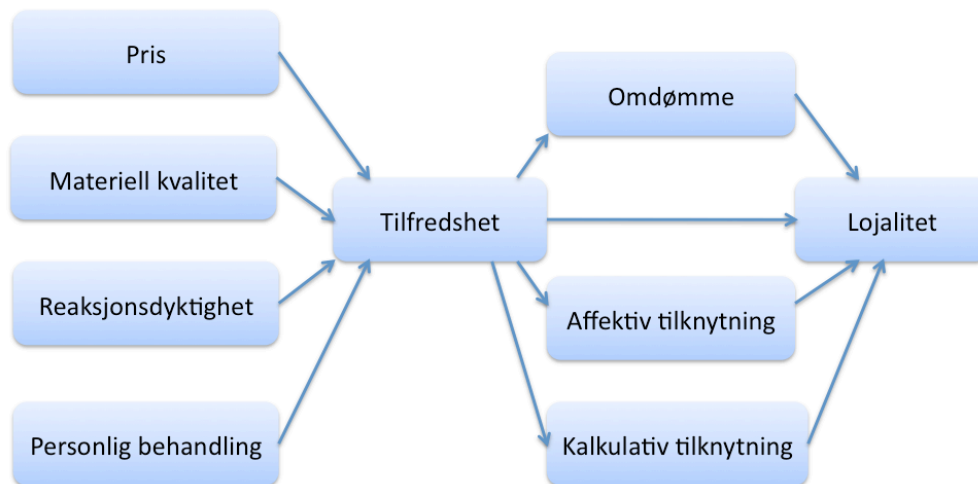
En ulempe med sekundærdata er at de kan ha vært samlet inn for å besvare helt andre spørsmål enn de vi ønsker svar på, og det er mulig at de bare besvarer en del av spørsmålet. En årsak kan være at sekundærdataene kan være samlet inn for noen år siden og har blitt foreldet (Saunders, Lewis og Thornhill 2007, 260).

Omdømmemålingene vi har benyttet oss av er gjennomført av Ipsos MMI (tidligere Synnovate) og Norsk Kundebarometer, et forskningsprosjekt ved Handelshøyskolen BI.

Norsk Kundebarometer er ikke en ren omdømmemåling, men måler kundetilfredsheten og lojaliteten til 192 selskap i 40 bransjer. Målingene er basert på 19301 besvarelser fra 7794 norske husstander og datainnsamlingen er gjennomført av Norstat, Norsk Statistikk.

Personene som har blitt intervjuet er tilfeldig trukket ut og undersøkelsen er landsrepresentativ (Norsk Kundebarometer 2012a).

Figur 3.3 Måling av tilfredshet



(Norsk Kundebarometer 2012b)

Tilfredsheten er målt i forhold til kundens forventninger til selskapet. Med dette menes hvordan selskapet sammenlignes med konkurrenter, også i forhold til en ideell leverandør i bransjen. Kundens tilfredshet med selskapet er forventet å påvirke oppfattet omdømme av selskapet. Kundens lojalitet er forventet å bli påvirket av blant annet hans eller hennes grad av oppfattet omdømme av selskapet (Norsk Kundebarometer 2012b). I denne oppgaven skal det legges vekt på de faktiske resultatene til Hurtigruten og ikke plasseringen på listen. Dette fordi selv om resultatene for Hurtigruten har vært gode, kan de ha havnet lenger ned på listen dersom de andre selskapene har forbedret seg betydelig. Det er her snakk om en konkurranse som kan gi et feilaktig bilde av Hurtigruten. Om det finnes andre aktører som er bedre likt er uvesentlig i denne sammenheng. Informasjonen vi er interessert i er om Hurtigruten har endret posisjon sammenlignet med sine egne tidligere målinger.

Ipsos MMI omdømmemålinger er anvendt i forbindelse med casene Gilde og TINE, og måler befolkningens holdninger til de største konsernene i Norge (ca. 115 til sammen). I

denne forbindelse måles totalinntrykk, miljøbevissthet, samfunnsansvar og moral, økonomi og lønnsomhet, samt reklame og informasjon. Totalinntrykket gir uttrykk for folks oppfattelse av selskapenes omdømme (Kommunikasjonsforeningen).

Ideelt sett skulle vi ha basert analysene på de samme omdømmemålingene, men som figur 3.3 over viser, påvirker omdømmet lojaliteten. Dersom krisen Hurtigruten opplevde i 2011 hadde en innvirkning på omdømmet ville dette igjen påvirket resultatet av lojaliteten. På dette grunnlaget mener vi at bruken av Norsk Kundebarometer er aktuell og tilfredsstillende i forbindelse med vurderingen av krisekommunikasjonen, til tross for at dette ikke er en ren omdømmemåling.

3.1.6 Utvalgsstørrelse og strategi

Vi har valgt tre selskap som i løpet av de siste årene har vært igjennom en relativt stor krise. Det er store og velkjente selskap i Norge, og krisene har fått stor mediedekning. Vi har valgt å ta for oss E.coli-krisen hos Gilde i 2006, konflikten mellom TINE og Synnøve som startet i 2004 og brannen på Hurtigrutens skip; MS Nordlys i 2011. I analysen av casene og i oppsummeringen og drøfting av resultatene vil vi utdype dette videre (jf. punkt 5.0). Bevisst valgte vi to caser som hadde lyktes i sin krisekommunikasjon og et som ikke hadde det, slik at dette skilte seg fra de to andre. Slik har vi grunnlag for bedre å kunne forstå hva som fører til at interessentene mener selskapet har kommunisert på en god måte.

Videre valgte vi å intervju den kommunikasjonsansvarlige i de respektive selskapene, for å få mest mulig informasjon om de kommunikasjonsrettede tiltakene som ble iverksatt under krisen. Dette kalles strategisk utvelgelse (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Dybdeintervjuene skulle gi oss innblikk i selskapsledernes håndtering og kommunikasjon i forbindelse med krisen, samt deres strategi dersom de hadde en. Hovedsakelig ønsket vi å få greie på rene faktaopplysninger for å finne ut hvordan de faktisk håndterte krisen. Vi har dermed gjennomført tre dybdeintervjuer, hvilket innebærer ett intervju per selskap. Ettersom vi ikke skulle samle data som gir rom for subjektiv oppfattelse og tolkning, men snarere faktaopplysninger som vi i tillegg har kunnet sjekke opp mot andre kilder som selskapenes interne loggføringsarkiv, fant vi det tilstrekkelig med tre respondenter.

3.1.7 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

I denne oppgaven er det brukt flere typer kilder. Dokumentasjon i form av nyhetsartikler, andre artikler i massemedia, administrative og interne dokumenter er samlet inn, hovedsakelig via søk på nettet (jf. punkt 3.1.5). Slik dokumentasjon er ofte positiv å bruke for å sammenligne og verifisere informasjon fra andre kilder. Spørreundersøkelser, statistisk data, selskapsbudsjett og så videre går under samlebegrepet arkivopplysninger. Slike opplysninger brukes ofte sammen med andre kilder i oppbyggingen av et casesdesign. Viktigheten av disse opplysningene vil variere fra studie til studie (Yin 2009).

Mediene har en stor betydning for hvordan interessenter og andre oppfatter krisen. Det var her viktig for oss å søke opp og lese flest mulig av de artiklene som ligger tilgjengelig på nettet slik at vi kunne få en forståelse av hvordan krisen blir fremvist og oppfattet. Vi startet med helt generelle søk på TINE, Gilde og Hurtigruten for å få et overblikk over hvor mye informasjon som lå ute. Etter å ha lest gjennom en del av artiklene søkte vi med mer spesifikke ord som ga oss færre artikler, men som inneholdt mer av den informasjonen vi var ute etter.

I TINE-casen begynte vi med søkeord som: “TINE Synnøve skandalen”, “TINE krise” og “TINE omdømmefall”. Søket ledet frem til flere nyhetsarkiv med oppsamlinger av artikler om den aktuelle hendelsen. Etersom saken hadde såpass stor dekning i media var det enkelt å finne frem til det meste som ble skrevet på det aktuelle tidspunktet. Omdømmemålingene fikk vi tildelt av vår informant Kari Raunedokken, kommunikasjonsdirektør i TINE.

I forbindelse med Gilde startet vi med søkeordet “E.coli-krisen” som ga endel ubrukelige treff. I neste omgang forsøkte vi søkeordene “E.coli-krisen 2006” og “E.coli Gilde”. Her dukket det opp flere interessante treff. Videre søkte vi helt enkelt på “Gilde” og her fant vi hele nyhetsarkivet for 2006, som ga oss nyttig informasjon. I forbindelse med omdømmemålingen kom vi frem til denne ved å benytte søkeordene “MMI omdømme Gilde”.

Mediesøket i forbindelse med Hurtigruten startet med “brannen på Hurtigruten”. Dette ga et høyt antall treff i tillegg til flere ubrukelige treff om andre branner. Dermed begrenset vi søket til “brannen på MS Nordlys 2011”. Igjen ga dette mange treff og dermed startet

arbeidet med å lese igjennom artiklene for å systematisere informasjonen og få et overblikk over hendelsesforløpet. For å finne ut av hvordan omdømmet til Hurtigruten søkte vi på “omdømme Hurtigruten”. Hurtigruten har ikke vært deltagende i noen av de større omdømmemalingene gjort eksempelvis av Ipsos MMI, derfor ga dette søket mer generelle uttalelser fra omdømmeeksperter og andre næringer.

Vi fokuserte primært på den vinklingen som ble foretatt i media for å se hvor stor grad av skyld som ble tillagt selskapene. I tillegg så vi også på de konkrete utspillene fra selskapets ledere. Disse ga et tydelig bilde på hvordan lederne kommuniserte utad under krisen og også hvordan dette ble oppfattet i media.

Intervjuer er en av de viktigste kildene for innhenting av informasjon i casestudier. De fleste casestudier omhandler menneskelige og/eller atferdsmessige forhold som nøkkelinformanter kan være med på å kaste et lys over. Det er flere måter å intervju informantene på, men vi har valgt et strategisk intervju i hvert enkelt case (Yin 2009).

3.1.8 Utarbeidelse av intervjuguide

I utarbeidelsen av intervjuguidene (jf. vedlegg 1, 2 og 3) har vi forsøkt å holde en rød tråd fra teorikapitlet. Vi ønsket å se om det eksisterte en sammenheng mellom teorien og det som faktisk har hendt i de tre selskapene. Vi forsøkte å legge opp spørsmålene i en logisk rekkefølge slik at de ble forståelige for informantene (Saunders, Lewis og Thornhill 2007, 321).

Vi innledet alle intervjuene med å spørre intervjuobjektene om hvilken tilknytning de hadde til krisen. Dette gjorde vi for å få en forståelse for hvilken rolle og hvilket ansvar den enkelte hadde. Deretter ønsket vi å få vite mer om deres reaksjon når de ble klar over krisesituasjonen; hvilke tanker og reaksjoner de fikk. Videre ville vi undersøke hva slags rutiner selskapene hadde i forkant av krisen, om de hadde bevisste strategier og rutiner i forhold til krisehåndtering både internt og eksternt. Naturlig fulgte spørsmål om hvordan disse rutinene hadde fungert. Disse spørsmålene ville gi oss mulighet til å sammenligne det selskapslederne gjorde i deres krisekommunikasjon i forhold til valgt teori. Deretter fulgte spørsmål om hvordan informantene mente krisen hadde påvirket omdømmet til selskapet, og om de hadde konkrete tiltak for å opprettholde eller gjenopprette det. Vi

ønsket med dette å avdekke informantenes synspunkt på hvordan krisen hadde påvirket selskapet, kjennskap og muligens tilgang til deres målinger av omdømmet.

Informantene var åpne og fortalte villig om de aktuelle krisene. Det ble derfor ikke nødvendig å stille alle spørsmålene som var utformet i intervjuguiden, da de svarte på mye i forbindelse med andre spørsmål. Vi bruke oppfølgingsspørsmål der vi følte det naturlig eller der vi ønsket en utdypende forklaring på den informasjonen de hadde kommet med.

3.2 Intervjumetode

I denne oppgaven valgte vi å utføre semi-strukturerte intervjuer. Vi hadde en liste med spørsmål (intervjuguide) som vi ønsket besvart. Informantene fikk spørsmålene på forhånd slik at de kunne velge å fortelle litt om den aktuelle saken til å begynne med. Denne måten å intervjuer på ga oss en mulighet til å få mye informasjon og stille oppfølgende spørsmål underveis i intervjuet. Dette ga også informanten muligheten til å forklare og utdype responsene (Saunders, Lewis og Thornhill 2007, 312).

Intervjuene av kommunikasjonssjefen i både Gilde og TINE ble gjennomført på deres kontorer her i Oslo og ble tatt opp på bånd. Transkriberingen ble foretatt umiddelbart etter intervjuene. Intervjuet med Ragnar Norum i Hurtigruten ble gjennomført over telefon, grunnet avstand. Vi hadde derfor ikke mulighet til å ta opp dette intervjuet på bånd. Intervjuet ble derimot skrevet ned underveis i samtalen og umiddelbart etterpå for å sikre at alt som ble sagt kom med i det transkriberte intervjuet. Ragnar Norum har fått tilgang på det transkriberte intervjuet og godkjent dette (jf. vedlegg 4). De tre informantene har gitt sitt samtykke til å bli sitert i oppgaven.

3.3 Tolkning, reliabilitet og validitet

Reliabiliteten, som omhandler pålitelighet, knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og bearbeides på. For å styrke påliteligheten har vi utarbeidet en inngående casebeskrivelse og en detaljert gjennomgang av forskningsprosessens fremgangsmåte. Dette gir mulighet til å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 227).

Påliteligheten i kvalitative undersøkelser påvirkes i tillegg av forskningens validitet, som må sees i tre sammenhenger. For det første tar begrepsvaliditet for seg spørsmålet om i hvilken grad “forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.” (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 228). Ekstern validitet forteller hvorvidt det er mulig å overføre og generalisere funnene til andre caser (Yin 2009). Til slutt betyr internvaliditet eller overensstemmelse at forskeren beskriver og avdekker alle beslutninger tatt i hele forskningsprosessen, og baserer resultatene på funnene, fremfor subjektive holdninger (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2012, 230).

Begrepsvaliditeten gjenspeiler i hvilken grad våre undersøkelser og observasjoner undersøker det vi har til hensikt å undersøke. Dette betyr at for å ha en valid oppgave må vi hele tiden ha et bevisst forhold til hvilke kilder som benyttes, hva som egentlig står der, hvilken kontekst det er hentet fra og sammenhengen det brukes i. Det vil eksempelvis ikke være hensiktsmessig for denne oppgaven å trekke ut rapporter og sitater fra andre ulykker i tilknytning til Hurtigruten enn den aktuelle ulykken på MS Nordlys i 2011. Vi har etterstrebet å finne primærkilder, da disse er mer troverdige. I tillegg har vi også valgt å bruke artikler og innlegg fra selskapenes egne hjemmesider som supplement da vi mener disse bør være tro til det virkelige hendelsesforløpet.

Ekstern validitet sier noe om resultatenes overførbarhet. Denne oppgavens formål er ikke å kunne generalisere statistisk. Vårt metodevalg gir oss ingen slik mulighet. Da vi har valgt tre caser kan analytisk generalisering være mulig. Yin (2009) hevder at to tilfeller er nok for å kunne generalisere analytisk. Likevel skal vi være forsiktige med å være for påståelige om at funn gjort i denne oppgaven har den egenskapen at de kan generaliseres. Likevel kan vi komme frem til interessante funn som kan tyde på at muligheten for generalisering er tilstede.

For å sørge for størst mulig grad av intern validitet har vi gjennomgående hatt et bevisst forhold til forskningens formål. Dette innebærer at alle beslutninger foretatt underveis har vært nøye gjennomtenkt og begrunnet der nødvendig. Dette for å sørge for at det ikke skal være rom for uoverensstemmelser i forhold til leser. Leser skal kunne følge gangen i oppgaven og det skal være logisk å forstå de vurderingene vi har kommet frem til underveis. I kvalitativ forskning kan det være en utfordring å forholde seg objektiv. For å unngå dette baseres forskningen på funn og ikke subjektive holdninger.

3.3.1 Diskusjon av dataenes pålitelighet og reliabilitet

Det er flere forhold som må tas til etterretning ved bruk av semi-strukturerte intervjuer med tanke på dataenes pålitelighet og reliabilitet. Fortolkning av spørsmål og svar kan gi andre utfall enn hva som var ment i utgangspunktet. Et semi-strukturert intervju kan virke som en ustrukturert måte å utforske et tema på. Intervjuobjektet kan ha sagt seg villig til å dele informasjon, men kan være uvillig til å diskutere alle sider ved et tema da dette kan lede til flere spørsmål rundt sensitive emner. Dette vil kun gi et delvis bilde av hva som virkelig skjedde (Saunders, Lewis og Thornhill 2007, 318). I forbindelse med våre intervjuer opplevde vi imidlertid ikke denne problematikken. Informantene var åpne for å svare på våre spørsmålen. Til tross for at det er en stund siden disse krisene har funnet sted hadde kommunikasjonsdirektørene klart for seg hva som hadde skjedd, og når. De vi har intervjuet hadde lederstillinger under krisene og har loggført og analysert hendelsene for å kunne beskrive, belyse og handle i etterkant. Det antas dermed at de både hadde og har et solid overblikk over hva som virkelig skjedde og gjør dermed tid til en mindre viktig faktor. Ved å intervjuere ledere som hadde nær tilknytning til krisen fikk vi en primærkilde som vi kunne sammenligne og etterprøve våre sekundærkilder med. Intervjuene hjalp oss å se hendelsene fra selskapenes perspektiv og vi fikk detaljerte beskrivelser av tankene bak kommunikasjonen. Denne informasjonen ville vi ikke fått hentet inn gjennom rene mediesøk.

Vi har som nevnt tidligere basert mye av researchen i denne oppgaven på mediesøk. Ved å gjøre dette fikk vi tilgang på mye informasjon og mange ulike vinklinger. Vi fikk også dannet oss et bilde av hvordan interessentene ble eksponert for krisene og hvordan selskapene ble fremstilt i media. Videre fikk vi greie på hvordan selskapene kommuniserte og hvordan dette ble fremstilt ovenfor interessentene i media. Dette anser vi som en fordel ettersom det er interessentenes tilskrivelse av skyld som legges til grunn. En ulempe med å benytte mediesøk som vår største kilde til informasjon er den manglende muligheten til å vite om journalistene har forholdt seg objektive i sine fremstillinger. Dermed har det vært viktig for oss å være kritisk til kildene og lese gjennom relativt mange artikler for å kunne komme frem til de mest relevante og saklige artiklene.

For å oppnå et godt sammenligningsgrunnlag og redusere sjansen for tilfeldigheter trengtes et minimum antall av tre caser. Vi kom frem til at vi ikke hadde kapasitet til å ta

for oss fler enn tre caser for å ha tilstrekkelig tid til grundig research og analyser. Vi fant ut at vi måtte studere case som hadde lyktes med å oppnå god krisekommunikasjon for å kunne si noe om suksesskriteriene. For i større grad å kunne identifisere disse, fant vi det hensiktsmessig å finne frem til en case som ikke hadde lyktes. På denne måten kunne vi finne fellestrekk ved de to som gjorde det bra og sammenligne dette opp mot den casen som ikke hadde oppnådd god krisekommunikasjon. Dersom denne casen ikke oppfyller et punkt, ville dette gi en sterk indikator på at denne faktoren er relevant i det å kunne oppnå god krisekommunikasjon. Et interessant funn hadde vært å finne det motsatte. Med andre ord at de to eksemplene på caser med god krisekommunikasjon ikke oppfylte en faktor som ifølge teorien medvirker til god krisekommunikasjon, mens det dårlige eksempelet på case i forhold til krisekommunikasjon oppfylte dette. Det ville gitt oss en indikator på at denne faktoren eller suksesskriteriet kanskje ikke hadde så stor betydning.

Videre kan det diskuteres om det å intervju kun en informant i hvert case er med på å gi oppgaven stor nok pålitelighet. Ettersom hensikten med intervjuene var å finne ut av de faktiske handlingene under krisen og bakgrunnen for disse, hovedsakelig faktaopplysninger, fant vi det uproblematisk å ikke ha flere informanter. Vi valgte de personene som antas å ha best greie på hendelsesforløpet til krisene og eventuelle strategier og planer. Vi gjennomførte derfor intervjuene av kommunikasjonsdirektørene i Gilde og TINE, samt kommunikasjonsansvarlig for Hurtigruten. Alle tre opplevde selv krisene og fungerte i stillingene da krisene inntraff og pågikk. Det er disse personene som sitter inne med den kunnskapen vi ville ha tak i. Ettersom det ikke er et meningsinnhold, holdninger eller lignende vi var ute etter mener vi det holdt med én respondent fra hvert selskap. Da krisene hendte for en stund siden ville det også vært vanskelig å intervju interessentene da de trolig har glemt mye av hva som skjedde under krisene. Kommunikasjonsdirektørene antas å ha best forutsetning til å kunne gjengi handlingsforløpet mest korrekt, da de hadde et stort ansvar og fulgte situasjonen tett.

3.4 Ethiske drøftelser

Det finnes etiske prinsipper, juridiske retningslinjer og regler som forskning må føye seg etter. Slike retningslinjer gir en vurdering om handlinger er riktige eller gale og gjelder naturligvis for forskningsvirksomhet på lik linje som for all annen virksomhet i samfunnet. Men det begrenses ikke bare til handlinger når det snakkes om etikk. Ethiske spørsmål kan også reises med tanke på hvordan vi mennesker påvirker hverandre, direkte eller indirekte.

“All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker må bedømmes ut fra etiske retningslinjer.” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 91).

Datainnsamlingsmetoden intervju, som vi har benyttet i denne oppgaven, berører mennesker direkte og det oppstår gjerne etiske problemstillinger. Det kan være snakk om hvordan undersøkelsen påvirker mennesker, både gjennom endrede virkelighetsoppfatninger og gjennom den informasjonen forskningen gir, samt hvordan man behandler informasjonen i etterkant (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 92).

I 1998 forfattet Per Nerdrum forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora (sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 94). Her er det særlig tre hensyn som det er viktig for en forsker å tenke igjennom. Det første er retten til selvbestemmelse og autonomi. Her er det snakk om at deltakerne, som har gitt sitt informerte samtykke, kan bestemme over sin egen deltakelse. De skal når som helst kunne trekke seg uten negative konsekvenser eller ubehag. Vi innledet alle intervjuene med å takke for den tiden de ville gi oss. Deretter opplyste vi om at de når som helst kunne avbryte intervjuet. For det andre skal man respektere privatlivets fred. Deltakerne har selv rett til å bestemme hvilken og hvor mye informasjon de vil utlevere om seg selv og om denne informasjonen skal kunne gjøres tilgjengelig for andre. Med mindre annet er avtalt, skal opplysningene behandles konfidensielt. Vi spurte både TINE og Gilde om vi kunne ta opp intervjuet på bånd, noe begge godtok. Det gikk dessverre ikke å ta opp telefonintervjuet med kommunikasjonssjef Ragnar Norum. For å kompensere for dette ble det transkriberte intervjuet sendt til han på mail, slik at han fikk muligheten til å godkjenne det. Det tredje hensynet man må ta er gjerne først og fremst relatert til medisinsk forskning, men prinsippet gjelder også for samfunnsvitenskapelig forskning. Det er her snakk om å utsette deltakerne for minst mulig belastning. Ved intervjuer og innsamling av data kan man berøre sårbare og ømme temaer som det kan være vanskelig for deltakeren å bearbeide og komme seg ut av. Selv om dette hensynet ikke er like aktuelt i denne oppgaven var vi klar over at krisene kan ha hatt forskjellig innvirkning på de forskjellige informantene. Derfor lot vi informantene selv dele den informasjonen de var komfortable med å dele.

3.5 Analyse av casestudiene

Det finnes ingen fasit på hvordan man skal analysere og gjennomføre casestudier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 199). Vi har i stor grad lest dataene ordrett og bokstavelig. Hensikten med intervjuene var å finne ut hva som ble gjort i forbindelse med krisene og vi fant det derfor ikke nødvendig med fortolkende lesing av data. Under intervjuene fikk vi endel informasjon som var mindre viktig. I de transkriberte intervjuene har vi derfor benyttet fargekoding for å skille ut det som skulle brukes fra det som var av mindre interesse for analysen. Vi markerte informasjonen vi ønsket å bruke i analysen med gul farge.

For å sørge for en helhetlig analyse har vi jobbet systematisk ut fra en sjekkliste (jf. figur 5.2). Denne sjekklisten ble bestemmende for innhold og struktur i analysen. På denne måten sørget vi for at de samme punktene har blitt analysert. Dette lettet også arbeidet med å sammenligne de tre casene og komme frem til en avsluttende konklusjon.

4.0 Presentasjon av casene

Hylleplasseringskonflikten mellom TINE og Synnøve fikk stor mediedekning i 2004. Gilde fikk i 2006 E.coli-bakterien påvist i Sognemorrpølsa og i september 2011 tok den dramatiske brannen på MS Nordlys to menneskeliv. TINE-casen blir ansett for å ha mislyktes kommunikasjonsmessig, mens de to sistnevnte er eksempler på god krisekommunikasjon. I det følgende tar vi for oss tre ulike selskap som har vært igjennom en stor krise med forholdsvis høy mediedekning. Casene beskrives inngående og analyseres i forhold til oppgavens teoretiske forankring.

Vi vil først gi en presentasjon av hvert selskap, for deretter å se kort på bransjene disse opererer innenfor. Deretter utdyper vi hendelsesforløpet i krisen med fokus på mediedekningen, før vi til sist ser på utviklingen i omdømmemålingene.

4.1 Casebeskrivelse 1 - TINE

TINE etablerte den første meieriforeningen i Norge i 1881 og startet sin virksomhet som produsent av melk, ost og smør. TINE har drevet meierivirksomhet i Norge i mer enn 130 år, og har idag utviklet seg til å bli ett av Norges største næringsmiddelkonsern med en produktportefølje på over 500 ulike produkter (TINE).

TINE opererer som et samvirkeselskap, og morselskapet TINE SA eies av melkeprodusenter som leverer melk til selskapet. Hvert medlem har en andel i TINE og melkeprodusentene får sin del av resultatet gjennom den betalingen de får for melken (TINE).

4.1.1 Bransjen

Melkeproduksjon står for den største verdiskapningen og sysselsettingen i Norge og gir den største utnyttelsen av jordbruksarealet i norsk landbruk (Hofstad 2012). Det er litt over 10.000 norske melkeprodusenter som til sammen produserer rundt 1.5 milliarder liter melk per år. Forbruket av melk har minket de siste tre årene, mens forbruket av ost og konserverte melkeprodukter har økt (Opplysningskontoret for Meieriprodukter).

4.1.2 Hendelsesforløp

I desember 2004 sa Rema 1000 opp avtalen med Synnøve Finden, hvilket innebar et omsetningstap på flere titalls millioner kroner for den lille osteproduzenten. På dette tidspunktet hadde Rema 1000 vært kunde av Synnøve Finden i ni år. Synnøve Finden hevdet at de var blitt presset ut av butikkhyllene og beskyldte TINE for å ha betalt Rema 1000 og brutt konkurranseloven. Hendelsen ble tolket som om TINE var villig til å bruke rå makt for å kunne overta volumer i markedet. Anklagen kom på bakgrunn av avsløringen om at ledelsen i TINE skulle ha tilbudt ICA 16 millioner kroner i rabatter for å stenge Synnøve Finden ute fra kjedemarkedet (Meyer 2004a).

På nyåret eksploderte saken i media og vakte enorm oppsikt. TINE ble fremstilt som den store aktøren som skulle knuse lille Synnøve. Konflikten førte til at TINE-sjef Jan Ove Holmen trakk seg med øyeblikkelig virkning i februar 2005 (Nykvist 2010).

Konkurransetilsynet satte i gang en gransking av TINE som resulterte i en informasjonsinnhenting som pågikk i to år. I mellomtiden opplevde TINE forbrukerboikott og omdømmefall (Nykvist 2010). TINE ble i februar 2007 ilagt et overtredelsesgebyr på 45 millioner kroner av Konkurransetilsynet for sin "utnyttelse av dominerende stilling og konkurransebegrensede samarbeid." (Bjørndal 2007).

TINE stevnet staten for å slippe å betale, og Oslo tingrett ga TINE i 2009 medhold på alle punkter. Konkurransetilsynet anket imidlertid dommen. I september ga lagmannsretten TINE medhold i to av tilsynets påstander, og gebyret ble redusert til 30 millioner kroner. TINE meldte at de ville klage saken inn for Høyesterett, og 22. juni 2011 blir TINE renvasket. Høyesterett avviste at TINE utnyttet sin markedsposisjon og TINE slapp å betale boten på 30 millioner kroner (Nettavisen 2011).

4.1.3 Omdømmet

Den situasjonen som TINE befant seg i høsten 2005, var ødeleggende for samvirkeselskapet på mange områder. TINE opplevde forbrukerboikott, daværende konsernsjef måtte gå av og omdømmet sank fra en totalt førsteplass, helt ned til 25.

Figur 4.1 Ipsos MMI omdømmemåling - totalinntrykk

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	1	1	25	11	9	5	1	2	4

(Kari Raunedokken, jf. vedlegg 2)

4.2 Casebeskrivelse 2 - Gilde

Gilde-merket har eksistert siden 1964, og er landets ledende merkevare for rødt kjøtt. Gilde har kjøttprodukter av svin, storfe, lam, sau og reinsdyr (Nortura). Divisjon marked i Nortura SA har ansvar for produktutvikling, markedsføring og salg av konsernets merkevarer, herunder Gilde. Nortura SA har en årlig omsetning på ca. 18,1 milliarder kroner, og produserer over 210 000 tonn slakt. Med industrivirksomhet i 32 kommuner og 14 fylker sysselsetter konsernet 5 500 medarbeidere (Gilde).

4.2.1 Bransjen

Næringsmiddelindustrien er den nest største industrinæringen i Norge målt i antall sysselsatte. Store samvirkeselskaper, som Nortura har en sterk posisjon innenfor den landbruksbaserte delen av næringen. Kjøttvarebransjen står for omlag en fjerdedel av sysselsatte i næringen (St.meld. nr. 3, 2010). Som del av næringsmiddelindustrien er Gilde underlagt strenge krav som følge av mattrygghet. Kjernen i samfunnets krav til næringsmidler siden sunnheitslovens dager har vært å beskytte folks helse. Bakgrunnen for den del av gjeldende lovgivning som er vedtatt for å fremme dette formålet har vært en erkjennelse av at matvarer alltid vil representere risiko for menneskers helse og at denne risikoen kan reduseres gjennom ulike tiltak (NOU 1996,10).

4.2.2 Hendelsesforløp

Vinteren 2006 var det et utbrudd i Norge av E.coli O103:H25 med 17 tilfeller. Ti av disse, alle barn, utviklet hemolytisk uremisk syndrom (HUS), og ett av barna døde som følge av komplikasjonene. Smittekilden ble først rettet mot Gildes kjøttdeig (Folkehelseinstituttet). Denne krisen har i etterkant blitt karakterisert som et av de mest alvorlige matbårne smitteutbruddene i Norge (Slorach 2006).

Ifølge Folkehelseinstituttet finnes E.coli i tarmens normalflora hos alle mennesker og varmblodige dyr og er vanligvis ufarlige så lenge de oppholder seg i tarmen. Det finnes imidlertid noen grupper av E.coli, som kan forårsake ulike typer tarminfeksjoner hos mennesker. Disse gruppene er ikke del av tarmens normalflora, og kan i verste fall føre til dødsfall (Folkehelseinstituttet).

Om ettermiddagen 20. februar 2006 mottok Folkehelseinstituttet varsel om at tre barn var smittet med HUS på under en måned. I løpet av januar og februar var det registrert til sammen seks tilfeller av HUS, noe som er langt flere enn normalt. Dette førte til at Folkehelseinstituttet satte igang en nasjonal utbruddsetterforskning. Da resultatet var klart, 24. februar 2006, ble resultatene rapportert til Mattilsynet som umiddelbart rettet mistanke mot kjøttdeig produsert av Gilde (Nasjonalt Folkehelseinstitutt, Veterinærinstituttet og Norges Veterinærhøyskole 2006). Gilde trakk tilbake alle kjøttdeigprodukter fra anlegget på Rudshøgda som kunne utgjøre en risiko. Dette er i tråd med Matloven, der virksomhetene har et selvstendig ansvar for å sikre trygg mat. Mattilsynets oppgave er å sikre at virksomhetene tar dette ansvaret (Mattilsynet 2006a). Likevel fortsatte man å undersøke andre mulige smittekilder og av intervjuene med de smittede kom man fram til at i de siste fem tilfellene hadde fire spist Sognemorr (Nasjonalt Folkehelseinstitutt, Veterinærinstituttet og Norges Veterinærhøyskole 2006).

Fredag 10. mars 2006 døde en 4 år gammel gutt av nyresykdommen HUS, som trolig er forårsaket av E.coli 0103. Dagen etter ba Mattilsynet publikum om å la alle deigprodukter fra storfe kjøpt i perioden 1. januar 2006 - 24. februar 2006 bli liggende i fryseren inntil mer informasjon forelå. Mattilsynet fant deretter ut at dette ville være svært vanskelig å forholde seg til. Derfor ba de publikum 16. mars 2006 om å returnere eller kaste alle deigprodukter fra storfe uansett merke kjøpt i perioden 1. januar 2006 - 24. februar 2006. I løpet av den påfølgende helgen 18. mars - 19. mars 2006 ble morrpølse fra Terina Sogndal også identifisert som mulig smittekilde (Mattilsynet 2006a).

Mandag 13. mars 2006 melder Lidl fra om at det muligens har funnet E.coli 0103 i kjøttdeigen av merket Gullgryten produsert av Vestfold kjøttvare. Nasjonalt folkehelseinstitutt opprettholder at kjøttdeig med opphav fra Gilde trolig fortsatt er årsaken til de ni sykdomstilfellene (Mattilsynet 2006b).

Omsetningsforbud for morrpølse fra Terina Sogndal ble nedlagt mandag 20. mars 2006.

Informasjon om dette ble lagt ut samme dag på internett og alle Gildes morrprodukter ble trukket tilbake. Samme dag gjorde Mattilsynet det klart at kjøttdeig fra Rudshøgda ikke lenger fremstod som en like sannsynlig smittekilde. Likevel var det for tidlig å avvise dette sporet helt på grunn av gjenstående analyseresultater og mulig kontakt mellom Rudshøgda og Sogndal (Mattilsynet 2006c).

Onsdag 22. mars kom den første bekreftelsen på positivt funn av den farlige E.coli O103-bakterien i Sognemorr, som var ett av de mistenkte produktene. Dette innebar at kjøttdeigsporet ble svekket ytterligere. Flere positive prøver og nye pasienter har senere ytterligere bekreftet morrpølsene som smittekilde (Mattilsynet 2006d). Mattilsynet gikk derfor onsdag 29. mars 2006 eksplisitt ut med en melding til forbrukerne om at kjøttdeig er like trygt å spise nå som før utbruddet (Mattilsynet 2006d).

Fredag 31. mars 2006 ble det bekreftet positive funn i råvaren "Sau25" fra Terinas anlegg på Tynset som er råstoff til morrproduksjon. Gilde foretok selv 63 prøver fra Terinas anlegg, hvorav alle var negative. Sammen med meldinger fra den kommunale smittevernlegen i Sogndal indikerte dette at smitten hadde kommet inn i spekepølsene via råvarene, og ikke på grunn av mangelfull hygiene ved anlegget (Moe og Marifjæren 2006).

I rapporten fra Veterinærinstituttet 5. april 2006 konkluderte de med at det var helt usannsynlig at Rudshøgda hadde noe med dette utbruddet å gjøre. Mattilsynet avskrev derfor Gildes anlegg 103 på Rudshøgda som sannsynlig smittekilde for E.coli-utbruddet (Mattilsynet 2006e).

I april 2006, etter at smitekilden var funnet og krisen sånn sett var over, ble det sendt ut 1400 kilo spekepølse, som ikke skulle vært i butikk på grunn av fare for E.coli. Produktet var produsert på anlegget i Sogndal i samme tidsperiode som den E.coli-smittede Morrpølsen, og skulle vært trukket tilbake 7. april. Spekepølsene hadde dermed vært i salg i to uker etter at de skulle vært trukket tilbake (Ryste og Larsen-Vonstett 2006). Produktene ble solgt i butikk på grunn av en bindestreksmisforståelse (Nortura 2006a).

Gilde besluttet å betale mellom 20.000 og 175.000 kroner i erstatning til de 18 pasientene som ble smittet av E.coli-bakterien og deres familier 18. mai 2006. Bidragene var

avhengige av hvor syke pasientene ble. Erstatningen kom i tillegg til de pengene familiene eventuelt fikk etter rettslige oppgjør (NTB 2006a). I tillegg ble Gilde 13. juni ilagt et forelegg på to millioner kroner av Økokrim, for den feilaktige utsendelsen av spekeproduktene. Dette skjedde etter at Mattilsynet hadde nedlagt forbud mot omsetning av disse produktene (Mattilsynet 2006f). Ifølge kommunikasjonsdirektøren var det aldri Gildes intensjon om å omgå forbudet (Lyngvær 2006).

I etterkant av selve krisen i forbindelse med E.coli-saken dukket det opp flere enkeltsaker som fikk stor mediedekning. Dette var alle saker som normalt sett ikke ville fått stor oppmerksomhet. Etter bindestreksmisforståelsen, skrev avisene om at en forbruker fant en larve i julesylta (Andersen 2006). Gilde på sin side slo tilbake og avkreftet at larven kom fra Gilde, men at forbrukeren hadde dårlig kjøkkenhygiene. Dette ble bekreftet av Folkehelseinstituttet (Nortura 2006b). I januar 2007 ble det funnet avføring i lammekjøtt fra Gilde. Gilde la seg langflate og beklaget forholdet (Haugsgjerd 2007). I februar 2007 fant en forbruker det hun mente var en rottefot i pølsa fra Gilde. Gilde mente dette var praktisk talt umulig og politianmeldte forholdet for å komme til bunns i saken (Dregelid 2007). Rottefoten viste seg å være en bit fra innsiden av kinnnet fra storfe (Lie 2007).

For oppsummert hendelsesforløp, se tidslinje vedlegg 6.

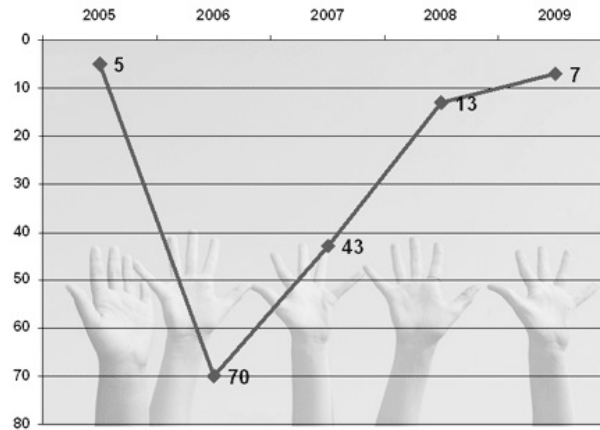
4.2.3 Omdømmet

I 2005, året før krisen inntraff, lå Gilde på en femteplass i Norge blant de best likte selskapene i Ipsos MMIs profilundersøkelse. I undersøkelsene måler Ipsos MMI også hvordan selskapene kommer ut når det gjelder miljøbevissthet, samfunnsansvar og moral, økonomi og lønnsomhet samt reklame og informasjon, i tillegg til totalinntrykket (Nortura 2005).

Etter E.coli-krisen i 2006, falt Gilde fra femteplassen til en 70. plass. Dette skjedde i april like etter at Gilde feilaktig sendte ut 1,4 tonn spekepølse som kunne inneholde E.coli-bakterie. Ifølge konsernsjef Axel Krogvig i Gilde skulle tilliten til Gilde bygges opp igjen gjennom prosjekt "HOT" med over tjue konkrete og langsiktige tiltak. Ifølge Krogvig tar det tid å bygge tillit og målet var å være blant de tre best likte selskapene i Norge (Nortura 2006c). Allerede i august 2007 gjorde selskapet et byks fra 70.plass til 43.plass (Nortura

2007). I august året etter gjorde de et nytt byks og havnet på en 13. plass. Gilde var igjen tilbake i toppsjiktet i 2009 med en syvendeplass (Nortura 2009).

Figur 4.2 Omdømmemåling Gilde 2005-2009 (Nortura 2009)

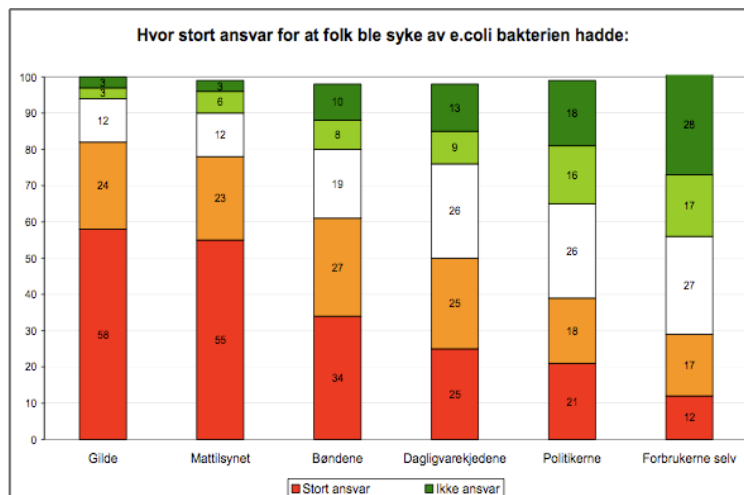


I en rapport utført av Statens Institutt for Forbruksforskning (heretter SIFO) i etterkant av E.coli-krisen, mente under ti prosent av forbrukerne på forhånd at Gilde ville fortelle sannheten dersom det skulle oppstå en skandale. I etterkant av E.coli-krisen kan det se ut til at Gilde har vunnet troverdighet da 47 prosent mente at Gilde fortalte hele sannheten under E.coli-saken. Videre scorer Gilde høyst på hvem som har gitt klar og tydelig informasjon under krisen. Størst misnøye er rettet mot Mattilsynet. Forbrukerne er også mest fornøyde med Gildes håndtering av krisen blant de ulike aktørene. To av tre er fornøyde med Gildes håndtering av krisen, mens under halvparten er fornøyde med Mattilsynet (Berg 2006).

Videre kom det frem at de fleste forbrukerne plasserte ansvaret på Gilde og Mattilsynet. Bare åtte prosent unnlot å plassere ansvaret på en eller begge aktørene. Hele 68 prosent plasserte ansvar på begge aktørene (Berg 2006).

Figur 4.3 på neste side viser andeler som mener aktørene hadde fra 'stort ansvar' til 'ikke ansvar' for at folk ble syke av E.coli-bakterien. Tallene gis i prosent og er vektet etter alder, kjønn og bosted (Berg 2006).

Figur 4.3 Ansvarsplassering på de ulike aktørene



Figur 15: Ansvarsplassering på ulike aktører. Andeler som mener aktørene hadde fra 'stort ansvar' til 'ikke ansvar' for at folk ble syke av e. coli-bakterien. Vektet etter alder, kjønn og bosted. Prosent. (N=917).

(Berg 2006)

4.3 Casebeskrivelse 3 - Hurtigruten

Pioneren Richard With grunnla Hurtigruten i 1893 for å kombinere behovet for kommunikasjon langs norskekysten og nybrottsarbeid innen reiseliv. På denne tiden var Hurtigruten en kommunikasjonsmessig revolusjon, og selv idag knytter den lokalbefolkninger sammen og gir turister mulighet til å utforske og lære om den lokale, norske kulturen (Hurtigruten 2012). Hurtigruten ASA er et stort konsern, med flere datterselskaper som driver reiselivs- og transportvirksomhet i Norge og i utlandet. Hurtigruten har 34 daglige anløp mellom Bergen og Kirkenes, og dette utgjør kjernevirksomheten i selskapet. Samlede driftsinntekter for Hurtigruten norskekysten var i 2010 på den nette sum av 2369 millioner kroner, mot 2294 millioner kroner i 2009, noe som tilsvarer en økning på 75 millioner kroner (Hurtigruten 2010).

4.3.1 Bransjen

Hurtigruten har over 15 prosent markedsandel av cruisemarkedet langs norskekysten sett over ett. Her er det snakk om flere forskjellige segmenter med knallhard konkurranse fra andre norske og utenlandske cruiseskip. Det er her snakk om blant annet ferie- og fritidssegmentet, møte- og opplevelsessegmentet, distansetraffikksegmentet og godstransportsegmentet (Hurtigruten 2010).

4.3.2 Hendelsesforløp

Torsdag morgen 15. september 2011 klokken 09.15 gikk brannalarmen på MS Nordlys (Thalberg 2011). Politiet fikk melding om brannen klokken 09.20 (Plementas og Korsnes 2011). Allerede ti minutter senere var ELS-staben (Effektiv ledelsessystem) samlet. Denne staben av ledere fra forskjellige etater samarbeidet med fagleder på skadestedet. ELS-stabens oppgave var å bistå på det operative nivået i forhold til logistikk, operasjon, diverse støttefunksjoner og tenke helse, miljø og sikkerhet (Larsen 2011).

I samarbeid med hovedredningsentralen ble det raskt tatt en avgjørelse om at MS Nordlys skulle få legge til ved Kaia i Ålesund. Politiets avgjørelse om at skipet skulle få lov til å legge til ved kaia ble avgjørende for redningsarbeid og evakuering av passasjerene. Ikke minst var dette viktig for arbeidet med å lense båten siden arbeidet hadde blitt betydelig forsinket dersom Nordlys hadde ligget ute i havnebassenget. Forberedelser kunne gjøres på stedet og alle var klare da båten la til kai (Plementas og Korsnes 2011).

Det ble tidlig opprettet en kommandopost på kaia hvor det naturlig ble en blanding av mennesker fra ELS og RITS (redningsinnsats til sjøs). Her var ledere fra blant annet brannvesenet og politiet. I tillegg ble det fremskutt en ledergruppe på brua på skipet. Gruppen bestod av ledere fra politiet, helsevesenet og forsikringsselskapet. Denne gruppen hadde løpende kontakt med innsatsleder på land. I tillegg var representanter fra rederi, forsikring, ekspertise, bergingselskap, sjøfartsdirektorat på plass på kaia (Larsen 2011).

Kort tid etter brannmeldingen, startet evakueringen av de 207 passasjerene og 55 ansatte. Alle passasjerene ble evakuert uten fysiske skader (Nilsen 2011), og fraktet til Rica Park hotell i Ålesund etter at skipet ble lagt til kai. I tillegg ble det slått full katastrofealarm på Ålesund sykehus (Bjørneset og Korsnes 2011). Like etter klokken 12.00 ble to maskinister funnet i maskinrommet og ble gitt livreddende førstehjelp da brannmannskapet kom frem til dem. Tragisk nok mistet de to ansatte livet. Administrerende direktør i Hurtigruten, Olav Fjell, ledet håndteringen av brannen fra beredskapsrommet ved hovedkontoret i Tromsø, men satte seg på første fly til Ålesund da man så hvor alvorlig situasjonen var (Berling 2011).

De første lensene ble tidlig ført inn i skipet, men Politimester Steven Hasseldal mente at disse ikke var gode nok. Risikoen var for stor til å gå inn i skipet og man ville vente til man fikk en ny vurdering tidlig fredag morgen (Gansmo 2011).

Rundt klokken 15 uttalte kommunikasjonsansvarlig Ragnar Norum i en pressekonferanse at Hurtigruten var i sorg etter nyheten om at to fra skipets besetning hadde mistet livet. Av hensyn til pårørende ble ikke navnene utgitt på dette tidspunktet. Selskapets hovedfokus var de pårørende, ansatte og passasjerer (Bjerkaas 2011). Politimester Yngve Skovly i Sunnmøre politidistrikt kommenterte at en eksplosjon i maskinrommet trolig var det som forårsaket brannen. Vitneavhør ville ifølge politiet bli igangsatt senere samme ettermiddag. Brannstedet var enda veldig varmt, slik at teknisk etterforskning ikke kunne komme i gang før tidlig neste morgen (Reite 2011).

Besetningen berømmes for den raske og effektive evakueringen og at de holdt seg rolige og profesjonelle. Flere av passasjerene sier at de ikke hørte noen eksplosjon da selve brannen startet, men at de hørte en liten eksplosjon da de satt i livbåtene (Elster 2011). Rundt klokken 18.00 uttalte Trygve Hegnar, styreleder i Hurtigruten ASA, til Aftenposten at de holdt på med å kontakte pårørende og at konsernsjef Olav Fjell hadde vært på sykehuset og besøkt de skadde (Bentzrød og Gimse 2011). Like før klokken 19.30 ble det oppdaget nye vanninntrenginger i skipet og på grunn av frykt for at skipet skulle kantre ble redningsmannskapet som befant seg om bord evakuert like etterpå (Haaland-Dahl 2011).

Fredag morgen 16. september krenget skipet hele 21,7 grader, noe som er over skipets kritiske grense. Det var stor usikkerhet om hvordan båten ville bevege seg i løpet av dagen. I løpet av natten hadde redningsmannskapene fått inn fire lensepumper i maskinrommet som pumpet vann ut fra båten. I tillegg ble det lagt ut to oljelenser i tilfelle skipet skulle begynne å lekke olje. MS Nordlys hadde rundt 300 kubikk drivstoff om bord og brannsjef Geir Thorsen hadde løpende kontakt med Kystverket med tanke på ”akutt forurensingsrisiko” (Brække m.fl. 2011). Klokken 12.30 ble navnene til de omkomne frigitt til pressen. Pårørende var allerede varslet (Erichsen 2011).

Politiet rekvirerte Nederlandske eksperter for å få kontroll over skipets slagside. Ved 17-tiden klarte det Nederlandske bergingsselskapet å lukke ventilene som gjorde at vannet

ikke strømmet inn i maskinrommet. Dette vannet var så fullt av olje at det ble pumpet rett over på tankbiler som stod på kaia, opplyste politiets operasjonsleder Leif Arne Valderhaug. Så tidlig fredag ettermiddag hadde man enda ikke fått kontroll over båten, ifølge Valderhaug, men helningsgradene på båten var synkende, og bergingsmannskapet mer optimistiske (Gansmo 2011).

Fredag kveld kommenterte konserndirektøren i Hurtigruten på Kveldsnytt at skipet bare krengete 9 grader, og at det ikke lenger var i direkte fare for å kantre. Tidligere samme dag hadde det vært ganske kritisk på kaia i Ålesund. Helningsgraden hadde sunket sakte men sikkert etter kl 17.00. Fjell kommenterte at skipet skulle få balansere seg selv i løpet av lørdagen og la mannskapet få hvile ut. Ifølge politiet hadde de begynt å avhøre flere av de som var i nærheten av brannen da den startet og gikk vekk fra teorien om at det var en eksplosjon som forårsaket brannen (Gansmo 2011). De fleste i besetningen ble igjen i Ålesund for å trå til der de kunne. Kaptein Tindvik skryter av sine medarbeidere og var stolt over den innsatsen de viste. Tindvik mener at de jevnlig øvelsene ble avgjørende da sekunder telte, selv om de ikke hadde tid til å følge prosedyrene (Thalberg 2011).

20. oktober la Statens Havarikommisjon for transport frem den første rapporten om varsel om sikkerhetskritiske forhold. De første undersøkelsene på MS Nordlys viste at brannen startet fordi en diesellekkasje kom over på dårlig isolerte og varme overflater. Havarikommisjonen mente dårlig vedlikeholdsrutiner kan ha vært medvirkende til brannen (Sætre m.fl. 2011). Hurtigruten svarer i en pressemelding at de er enige med Havarikommisjonens konklusjoner om brannårsak, og hevder at de nå har endret sikkerhetsrutinene. I samme pressemelding kommenterte kommunikasjonsansvarlig i Hurtigruten at de ser svært alvorlig på de sikkerhetskritiske forholdene som ble oppdaget under inspeksjonene. Han forsikrer også om at de har gjort alt som på kort sikt er mulig å gjøre for å hindre tilsvarende hendelser i fremtiden (Nilsen 2011).

4.3.3 Omdømmet

En måned etter den tragiske brannen på Hurtigruten er selskapet mer populært enn noen gang. Selv om dette er den mest alvorlige ulykken Hurtigruten har hatt de siste 50 årene, forteller kommunikasjonsdirektør Ragnar Norum at booking-interessen for 2012 ikke har falt (Bakke og Helgheim 2011). Likevel er den fallende aksjekursen en antydning på noe

ganske annet. I begynnelsen av 2011 styrket Hurtigrutens aksjekurs og omdømmekapital gjennom TV-programmet ”Hurtigruten minutt for minutt” og ved at Trygve Hegnar kjøpte flere aksjer i selskapet. Fredag morgen den 16. september 2011 sank aksjekursen med hele seks prosent (Sved 2011). Dette kan tyde på at en del av interessenten var redde for konsekvensene av brannen. Dette var bare kortvarig og aksjekursen er igjen stigende (Normann 2012).

Flere omdømmekspertter kommenterte til VG Nett at omdømmetapet til Hurtigruten kun var midlertidig. Dette var blant annet på grunn av at det var så mange profesjonelle aktører som var involvert i redningsarbeidet og som avdramatiserte situasjonen (Olsen og Larsen 2011). Norsk Kundebarometers målinger baserer seg på 19301 kundevurderinger. Intervjuobjektene har kunnet vurdere sin lojalitet og tilfredshet til fire selskap innenfor 40 bransjer som tilbyr varer eller tjenester som har en betydning for folks privatøkonomi. Målingene viser i hvilken grad selskapene tilfredsstiller sine kunder (Norsk Kundebarometer 2012c). Av fjorårets målinger gjort av Norsk Kundebarometer kan vi lese at Hurtigruten lå på en samlet tredjeplass med 83,0 poeng på tilfredshet og 77,4 poeng på lojalitet av 100 oppnåelige kundetilfredshetspoeng (Norsk Kundebarometer 2011). I de nyeste målingene for 2012 har Hurtigruten falt til en samlet 5. plass med 83,6 poeng på tilfredshet og 82,8 poeng på lojalitet, selv om verdiene er forbedret sammenlignet med fjoråret (Norsk Kundebarometer 2012d). Hurtigruten ASA skriver til Aftenposten at selv om 2011 var et vanskelig år, med ulykker og stormer, har antall forhåndsbookede gjestedøgn for 2012 hatt en vekst på 5,7 prosent i forhold til fjoråret (Dahl og Nordby 2012).

Noen forhold har blitt kritisert i media etter ulykken. Blant annet brannslukkingssystemet. MS Nordlys hadde et brannslukkingssystem som krever opptelling av mannskapet først før man kan sette det igang. Dette er fordi det bruker Co2 for å slukke brannen, noe som er livsfarlig dersom mannskapet befinner seg i nærheten. Det tok altså mellom to og tre timer før brannen ble slukket, og brannslukkingssystemet ble aldri startet. Tidligere brannsjef i Bergen mente at brannen burde vært slukket automatisk og at man burde brukt et system som ikke krever opptelling først. Han mente et automatisk system som oppdager brannen og slukker den, uten at man trenger en opptelling av mannskapet, er den mest effektive måten å slukke en brann på (Nedrelid 2011).

5.0 Analyse

I det følgende skal de tre casene analyseres på bakgrunn av teori, medieanalyser og dybdeintervjuer. Vi har gjennomført tre intervjuer av informanter som spilte en sentral rolle før, under og etter krisene. I tillegg til de kvalitative intervjuene vil analysen også være basert på avisartikler og omdømmemålinger gjennomført av Synnovate MMI (nå med nytt navn Ipsos MMI) og Norsk Kundebarometer. Analysene er strukturert etter en liste med sjekkpunkter utledet fra figur 2.5.

5.1 Analyse av TINE

5.1.1 TINEs initiale krisekommunikasjon

TINEs konsernsjef på den tiden, Jan Ove Holmen, var først ute til å få vite om saken da VGs journalist ringte han opp og viste planogrammene til Rema 1000, som illustrerte butikkhyller uten Synnøves produkter inne. Han uttalte seg da, uten å vite noe om sakens kjerne (jf. vedlegg 7) og dette var altså den første responsen fra TINE. Slik kan vi si at de lyktes i å være først ute med informasjon, hvilket er første faktor i CERC-modellen.

Imidlertid innebærer neste punkt at en skal være korrekt i sin kommunikasjon. Daværende kommunikasjonsdirektør, Kari Raunedokken, påpeker at det største feilgrepet som ble gjort var å respondere uten å ha tilstrekkelig med kunnskap om hva saken dreide seg om. På spørsmålene om TINEs kommunikasjonsstrategi ble det til stadighet referert til at de kom på helene fra starten, både når det gjaldt den interne og den eksterne kommunikasjonen (jf. vedlegg 7). Konsernsjefen svarte VGs journalist i troen om at dette ikke var noen stor sak. Med andre ord var det ikke korrekt informasjon som ble formidlet i førsteomgang, hvilket skal etter CERC-modellen være en uheldig start på krisekommunikasjonen.

Etter TINE klarte å samle seg og finne ut av saken, svarte de ærlig når det gjaldt hva som hadde blitt gjort. De erkjente at de ikke burde ha svart på henvendelsen til ICA om å beregne gevinsten av å fjerne konkurrenter. Slik fremsto TINE, i den grad det var mulig, som troverdig hvilket er tredje punkt i CERC-modellen. Konsernsjef Jan Ove Holmens respons på det som skjedde: “TINE vil ikke betale ut konkurrenter fra butikkhyllene, og det skulle vært sagt nei til henvendelsen fra ICA om å beregne gevinsten av å fjerne konkurrenter” (Hoemsnes 2005).

Mediene fremstilte TINE som den store aktøren som skulle presse ut Synnøve og sympatien mot den lille osteproduzenten økte. En av de første uttalelsene fra Jan Ove Holmen var i sterk kontrast til oppfordringen om å vise empati i starten av enhver krisekommunikasjon: “Vi reagerer hoderystende og halvt oppgitt. Det er en melding i kjent stil fra det selskapet. De har vært i markedet i ti år, og i alle de årene har de beskyldt TINE for å prøve å holde dem ute av markedet” (Meyer 2004b).

TINE hyret inn ekstern hjelp for å finne årsaken til at det sviktet, og satte i gang en del tiltak internt i selskapet for å rette på feilene som ble avdekket (jf. vedlegg 7). For de ansatte og de nærmeste interessentene kan dette utelukkende anses som positivt selv om dette ikke ble kommunisert ut i media. Krisen i TINE-casen var ikke livstruende på noen som helst måte, og det er rimelig å anta at TINE har foretatt de tiltakene som var nødvendige i denne sammenhengen.

Totalt oppfyller TINE delvis tre av seks punkter i CERC-modellen men de har imidlertid klart å unngå kommunikasjonsfeilene (jf. punkt 2.3). Det TINE har lyktes med i henhold til CERC-modellen er ett av tilleggsprinsippene: åpenhet og ærlighet. Ledelsen har aldri gitt ut feilinformasjon på noe vis. TINE forsøkte ikke å legge skjul på noe, og kommuniserte ærlig og åpent fra starten.

5.1.2 TINEs strategiske kommunikasjon

Krisehåndteringen til TINE gikk først og fremst ut på å finne ut hva som gikk galt og hvorfor denne krisen oppstod i utgangspunktet. TINE hyret som nevnt inn ekstern hjelp for å foreta en nøytral gjennomgang av selskapet. Det ble her hovedsakelig avdekket tre svakheter som TINE jobbet iherdig med å forbedre i etterkant. Kari Raunedokken forteller at de valgte å ha en lav profil og ikke provosere. Dette fordi de opplevde at folk hadde TINE langt opp i halsen. "Vi bygger TINEs omdømme 70 prosent gjennom produktene" sier hun. Med andre ord ligger strategien i å levere kvalitetsprodukter som brukerne er fornøyde med (jf. vedlegg 7).

Kari Raunedokken forteller at TINE ble sett på som kriminell i saken. De hadde Konkurransetilsynet på nakken i to år og alle oppslag i media utpekte TINE som lovbryster. Hun forteller videre at TINE må opptre på en helt annen måte fordi de er en dominerende

aktør. Ettersom TINE står i en delt rolle, der de må opptre både som markedsregulator og forretningsaktør, vil det hele tiden være en hårfin balanse for hvordan deres handlinger blir oppfattet. Selv om TINE hadde vært igjennom den nye konkurranseloven i ledersammenhenger, hadde de nok ikke drillet salgskorpset på hvilke dilemmaer en kunne komme opp i (jf. vedlegg 7).

I mediebildet ble TINE karakterisert som den store stygge ulven og Konkurransetilsynet dømte TINE for utnyttelse av dominerende stilling og konkurransebegrensende samarbeid. Raunedokken mente at de muligens hadde trådt over noen streker, og prisforslaget burde aldri ha vært utviklet (jf. vedlegg 7). Likevel var ikke dette en bevisst handling fra TINEs side, og med andre ord hadde de ikke direkte skyld i saken. Omlag fem år etter første oppslag, ble TINE renvasket, og slapp å betale boten på 30 millioner kroner. I henhold til lovverket hadde altså ikke TINE utnyttet sin markedsposisjon, men det er ingen tvil om at interessentene tilla TINE høy grad av skyldansvar. Interessentene var av oppfatningen at TINE prøvde å presse ut Synnøve; altså en bevisst handling, og lovbrudd fra TINE sin side. På grunnlag av dette vil vi kunne plassere TINE i krisefamilien "kriseklynge som burde eller kunne vært forebygget" og krisetypen "organisasjonsmessige ugjerninger".

TINEs kommentarer i media gir oss et inntrykk av at TINE forsøkte å fraskrive seg skyldansvaret. "Det er bare å fastslå at vi og Konkurransetilsynet har svært ulike virkelighetsoppfatning av hva som har skjedd. Vi mener fortsatt at beskyldningene mot oss er feilaktige" uttalte konsernsjef Hanne Refsholt (Aarset 2007). En slik kommentar er i tråd med fornektelsesstrategien til Coombs. I tillegg forsøkte TINE å legge noe av skylden over på Synnøve. Ifølge TINE-sjef Jan Ove Holmen er det "ufint at et børsnotert selskap bruker slike metoder" (Meyer 2004b). TINE har altså både angrepet Synnøve og nektet skyld i saken.

Ifølge Benoits kategorisering av kommunikasjonsstrategier benyttet TINE seg av to av disse: benektelse og flytting av skyld. Dette er på lik linje med SCCT to defensive strategier i nær tilknytning til fornektelsesstrategier. Oppsummert har TINE benyttet seg av en fornektelsesstrategi som kun kan benyttes når en befinner seg i en offerklynge og er uskyldig i saken. Med andre ord har ikke TINE kommunisert etter riktig kriseresponsstrategi i henhold til SCCT.

5.1.3 Konsekvensen av krisen for TINE - en omdømmevurdering

Ved å ta en rask titt på omdømmemålingene fra og med 2002 kan vi se at omdømmet sank drastisk etter krisen, fra 1.plass helt ned til en 25.plass. Det kan drøftes om denne krisen ene og alene var årsaken til omdømmefallet, likevel var det ingen andre betydningsfulle hendelser på den tiden som muligens kunne ha bidratt til dette. TINE opplevde samtidig forbrukerboikott og daværende konsernsjef måtte gå av, hvilke også er tydelige indikatorer på at denne krisen hadde omfattende betydning for TINEs omdømme.

5.1.4 Delkonklusjon - TINE

Intervjuet med Kari Raunedokken (jf. vedlegg 7) og uttalelsene i media gir oss et bilde av at det, på den tiden, ikke eksisterte noen konkret plan for hvordan kommunikasjonen skulle foregå hverken generelt, eller i henhold til krisens situasjon.

TINEs konsernsjef uttalte seg tidlig før han kjente til saken og alvoret av den. "Vi kom litt skjevt ut fra hoppet" svarer Raunedokken, ettersom konsernsjefen uttalte seg før han fikk sjekket opp saken, hvilket sannsynligvis var det største feilgrepet som ble gjort (jf. vedlegg 7). Videre forsøkte TINE å ligge så lavt som mulig og ikke provosere. I henhold til CERC-modellen tilfredsstilles tre av seks punkter, og disse i minimal grad. Unngåelse av feilgrep er også viktig for vurderingen og her ble ingen av kommunikasjonsfeilene begått. Den initiale krisekommunikasjonen til TINE var altså lite gjennomtenkt og den stiller svakt sett i sammenheng med CERC-modellen. Lærdommen de har tatt fra hendelsen, er at en må ta seg god tid, og tenke godt igjennom før en svarer. Dette terper de på i alle sammenhenger idag, slik at de kan koordinere handlingene, og sikre et omforent budskap.

Selve fundamentet til SCCT, attribusjonsteori, får sterk støtte i TINE-casen. TINE fikk tillagt høy grad av skyld, hvilket skal utløse negative emosjoner og tilhørende negative handlinger mot selskapet (jf. punkt 2.4.1). I TINEs tilfelle handlet dette primært om forbrukerboikott. Interessentene følte sympati med Synnøve, og de lot bevisst være å kjøpe noen som helst produkter fra TINE til fordel for Synnøve sine produkter. Dette styrker påliteligheten til SCCT, ettersom det fremgår her at dersom skyld tilskrives selskapet vil dette føre til negative handlinger blant interessentene. I TINE-casen førte krisen til forbrukerboikott ettersom interessentene mente Gilde var skyld i saken.

Videre uttrykket kommunikasjonen ut i media at TINE nektet skyld og de angrep Synnøve for å ha anklaget TINE i utgangspunktet. Ser vi dette i forhold til SCCT kommuniserte TINE etter en fornektelsesstrategi, hvilket ikke samsvarer med krisefamilien de tilhører. Ifølge Coombs er kommunikasjonen ikke strategisk planlagt og skal da heller ikke være god.

Benoit er mer åpen for å bruke defensive strategier selv om en blir ansett som skyldig av interessentene, men kun dersom man har det på det rene at man er uskyldig. TINE slapp å betale boten og ble renvasket. Likevel mente Raunedokken at TINE trådte over noen streker og det kan ikke konkluderes med at TINE helt uskyldige i saken.

Omdømmemålingene viser en drastisk nedgang fra en førsteplass, helt ned til 25. plass. Dette er en sterk indikator på at TINE ikke har lyktes i krisekommunikasjonen sin, hvilket også er å forvente basert på oppgavens teoretiske fundament.

5.2 Analyse av Gilde

5.2.1 Gildes initiale krisekommunikasjon

Første punkt i CERC-modellen (jf. figur 2.2) er et prinsipp om å være først ute. Da dette var en nasjonal sak i forhold til matsikkerhet ble dette en sak for Mattilsynet og Folkehelseinstituttet. Det er naturlig at de får denne informasjonen først. Dermed hadde ikke Gilde mulighet til å være først ute med informasjon. De kunne heller ikke vite om det var de som hadde skyld i smitten og det var derfor ikke naturlig å gå ut i media på det tidspunktet da de første sykdomstilfellene viste seg.

Det var først da Mattilsynet 24. februar 2006 utpekte Gilde kjøttdeig som smittekilde at krisen rammet Gilde. Det ble bestemt, etter ledelsens beredskapsmøte lørdag 25. februar, at informasjon angående E.coli-saken skulle være tilgjengelig på nettsidene deres i tråd med visjonen om å være fullstendig åpne og ærlige. Gilde oppfylte ikke det første punktet i CERC-modellen fra starten av. Da Gilde ble utpekt som smittekilden bestemte de seg for å gi ut informasjon fortløpende og alltid fortelle sannheten. Ifølge Nina Sundqvist (jf. vedlegg 8) lå all tilgjengelig informasjon på intranettet og de gikk straks ut i media med nyheter i saken. Her inkluderte Gilde alt det negative slik at dette ble offentliggjort så raskt som mulig. Intensjonen var å vise at de ikke hadde noe å skjule. I tillegg bemannet

Gilde opp forbrukersenteret allerede lørdag 25. februar etter økt pågang på telefon fra forbrukerne. Dette for bedre å kunne svare på henvendelser fra bekymrede forbrukere. Videre viser rapporten til SIFO at forbrukerne mente at Gilde hadde gitt klar og tydelig informasjon i forbindelse med krisen. Sånn sett har Gilde underveis i kriseforløpet sørget for å være først ute med informasjon og de har konsekvent respondert så raskt de kunne. På denne måten har Gilde oppfylt første punkt i CERC- modellen, samt vist at de har forstått viktigheten av å respondere.

Videre skal selskapenes ledere være korrekte. Gilde hadde en strategi om å være ærlige, åpne og tilgjengelige. I media var det i all hovedsak kun kommunikasjonssjefen som uttalte seg. I enkelte tilfeller uttalte konserndirektøren seg, men da sammen med kommunikasjonssjefen. Slik unngikk de motstridende beskjeder fra flere personer, noe som kan skje dersom flere uttaler seg på vegne av selskapet. Gildes kommunikasjon skal ha blitt ansett som korrekt under hele krisen. Dette bekreftes i den offentlige vurderingen hvor de konkluderte med at Gilde gjennom hele krisen hadde vært tilgjengelige og ærlige samt gode på å besvare henvendelser (jf. vedlegg 8 og Slorach 2006). Gilde oppfylte dermed dette punktet i CERC-modellen.

For det tredje skal selskapets ledere være troverdige. Empati og omsorg, kompetanse, engasjement og ansvar bidrar til troverdighet. Ledelsen i Gilde fortalte sannheten hele tiden underveis i krisen og ifølge Nina Sundqvist ønsket de ikke å skjule noe som helst. De la seg helt flate og hevdet aldri de var uskyldige, selv om de var sikre på at det ikke kunne være Gilde kjøttdeig som var smittekilden. Ettersom forbrukerne mente Gilde hadde gitt klar og tydelig informasjon under krisen støtter dette at Gilde har blitt oppfattet som troverdig i forbindelse med E.coli-saken. Gildes høye kompetanse på sitt felt styrket kommunikasjonens troverdighet. Ifølge Nina Sundqvist ble dette trukket frem i rapporter i etterkant av krisen at Gildes sterke side i krisen var deres kompetanse (jf. vedlegg 8). Gilde oppfylte dermed dette punktet i CERC-modellen.

Det neste punktet innebærer å vise empati da dette bygger tillit og øker troverdigheten. Gilde gjorde dette opptil flere ganger gjennom uttalelser fra blant annet kommunikasjonssjefen Nina Sundqvist. Hun sa blant annet at: "Vi er svært ulykkelige hvis det viser seg at kjøttdeig fra Gilde er årsaken til sykdommen" (NTB 2006b). Konserndirektør Axel Krogvig har også vist medfølelse under krisen. Han sa

følgende: “Jeg er veldig lei meg for at Gilde Birkebeiner Sognemorr er årsak til E.coli-smitten” (NTB 2006c). Det kan diskuteres om dette er et uttrykk for empati eller om det er for sin egen del at de er lei seg. Ettersom Gilde gikk ut i media på denne måten kan det virke som det er et uttrykk for medfølelse uten at vi kan konkludere med det. Noe som mer konkret er et uttrykk for deres medfølelse for de berørte er at de ønsket kontakt med disse. I forhold til familien med den syke fireåringen, som senere døde, var representanter fra Gilde fysisk tilstede på sykehuset. I tillegg ble de ansatte på Rudshøgda tilbudt krisehjelp av psykologer etter at den fire år gamle gutten omkom og de ansatte måtte leve med å bli beskyldt for dette i blant annet media (Ryste 2006). Dette viser forståelse for at de ansatte opplevde krisen som svært belastende og tilbudet kan tyde på en form for empati. Gilde har opptrådt på en tilfredsstillende måte i forhold til prinsippet om å vise empati, hvilket også styrker troverdigheten til Gilde.

Videre skal selskapets ledere fremme tiltak. Gilde nølte ikke med å trekke produktene som var under mistanke fra markedet. Ettersom Mattilsynet hevdet at det var kjøttdeig som var smitekilden innså ledelsen i Gilde at alt med koden 103 (produkter fra anlegget på Rudshøgda) måtte trekkes fra markedet og de gikk ut i det offentlige rom og ba folk om å ikke spise produkter med denne koden. Gilde forstod også at det dermed ikke bare var snakk om kjøttdeig, som Folkehelseinstituttet hevdet, men også alle deigprodukter. De trakk på eget initiativ tilbake mer enn kun kjøttdeig som de var pålagt, altså alle deig- og farseprodukter med 103-koden. Dermed fikk forbrukerne noe de aktivt kunne gjøre selv. Internt satte Gilde i gang prosjekt “HOT”, som inneholdt en rekke operasjonelle tiltak rettet mot de ansatte. I tillegg ble det opprettet et leserbrev skrevet personlig av konsernsjefen til de ansatte. Dette brevet inkluderte hvordan det var å sitte på toppen under krisen. Under krisen besluttet ledelsen å stanse all reklame for Gilde-produkter i alle kanaler (jf. vedlegg 8). På dette grunnlaget oppfylte Gilde punktet om å fremme tiltak.

Tilslutt er det i tråd med CERC-modellen viktig å vise respekt. Dette innebærer å lytte og behandle folk på den måten du selv ønsker å bli behandlet. Totalt sett antas det at Gilde opptrådte på en respektfull måte. De satte liv og helse i fokus og satte til side hensynet til sitt eget omdømme og økonomiske gevinst (Nortura 2006d). Likevel kan det hevdes at de opptrådte respektløst i etterkant av krisen ovenfor familien som mistet sønnen sin på grunn av E.coli-smitten. I den nye reklamen for Sognemorr valgte de, ifølge Nina Sundqvist, helt bevisst å ha med en gutt som var svært lik gutten som døde. Motivet til

Gilde for dette var å vise Norge at det var trygt å spise Sognemorr og at de ikke hadde noe å skjule. Gilde har opptrådt på en respektfull måte hvis vi legger utelukkende kommunikasjonen under krisen til grunn. Dersom vi tar med deres avgjørelse i forbindelse med reklamen for Sognemorr er det mer tvilsomt om dette likevel stemmer. Å vise Norge at det er trygt å spise Sognemorr bør kunne oppnås på en annen måte enn på bekostning av familien som har mistet sin fire år gamle sønn. Vi mener at hensynet til denne familien burde fått avgjørende betydning og at reklamen ikke burde blitt vist på TV. Uten at vi skal gå i dybden her må det kommenteres at vi synes det er underlig at reklamen ikke fikk negativ konsekvens for Gilde. En mulig forklaring er at interessentene ikke hadde kjennskap til guttens utseende og dermed ikke trakk denne konklusjonen. Gilde oppfylte ikke siste punkt i CERC-modellen om å vise respekt, men ettersom dette muligens ikke ble lagt merke til av interessentene fikk det ikke store følger for selskapet.

Gilde utførte en solid kommunikasjonsplan i starten av krisen. De har vært i all hovedsak den første kilden til informasjon, uttrykt empati tidlig og vært ærlige og åpne. Med dette har de oppfylt de fire stegene som kommer i tillegg til de seks prinsippene i CERC-modellen. Interessentenes tillit til selskapet påvirkes av disse faktorene. Gilde har oppfylt de fleste faktorene og det antas at dette har bidratt til å øke interessentenes tillit til Gilde, som igjen påvirker Gildes omdømme. Unngåelse av feilgrep er også viktig for å vurdere krisekommunikasjonen og i Gilde-casen ble ingen av de fem kommunikasjonsfeilene begått.

Ledelsen i Gilde har gjort mye riktig i forhold til anbefalingene for generell krisekommunikasjon som fremgår av CERC-modellen, samt de supplerende stegene. Totalt oppfyller de fem av seks råd i CERC-modellen. Dette innebærer at de også har fulgt Coombs råd om å anvende en instruerende og korrigerende kommunikasjon gjennom blant annet å be folk sende tilbake produkter til butikk og tilby psykologisk støtte til sine ansatte.

5.2.2 Gildes strategiske kommunikasjon

Ifølge kommunikasjonsdirektør i Gilde, Nina Sundqvist, fikk Gilde umiddelbart skylden for utbruddet på samme tidspunkt som de ble gjort oppmerksomme på E.coli-utbruddet (NTB 2006d). Dette viser også rapporten fra SIFO hvor de fleste forbrukerne la ansvaret

på Gilde og Mattilsynet (Berg 2006). Mattilsynet og spesielt Folkehelseinstituttet hadde bestemt seg for at det var Gilde kjøttdeig som var smittekilden. Gilde på sin side forsøkte å argumentere for at det umulig kunne være kjøttdeigen, ettersom sykdomstilfellene var spredt utover hele landet. Hadde det vært kjøttdeig som var smittekilden, ville folk vært syke i hopetall i Østfold, Vestfold, Akershus og Oslo. Grunnen til at Gilde kunne hevde dette er at kjøttdeigfabrikken på Rudshøgda kun leverte til disse områdene. Likevel innså Nina Sundqvist at de ikke ville tjene på det å hevde sin uskyld, ettersom interessentene mente det motsatte (jf. vedlegg 8).

Til tross for at det senere ble påvist at smitten kom fra en sau som ikke var slaktet av Gilde, men av et lite privat slakteri, fikk Gilde skylden for E.coli-smitten og dermed også skylden for at en fire år gammel gutt døde. På Dagsrevyen gikk Mattilsynet så langt at de beskyldte de ansatte i Sogndal for ikke å vaske hendene etter å ha vært på do. Ettersom interessentene hevdet at det var Gildes morrpølse som var smittekilden ble det umulig for Gilde å hevde sin uskyld. De hadde ikke annet valg enn å handle ut ifra at de hadde skyld i E.coli-smitten. Dessuten var det ikke vits i å la det lille slakteriet gå konkurs. Skaden var uansett allerede skjedd for Gildes del (jf. vedlegg 8).

Ifølge Coombs og Benoit er krisetypen avhengig av skyldspørsmålet og det er ikke det faktiske skyldforholdet som legges til grunn (jf. punktene 2.4.1 og 2.4.2). Interessentene og media mente det var de ansattes dårlige hygiene som hadde forårsaket smitten. Gildes krise faller dermed inn under krisefamilien “kriseklynge som burde eller kunne vært forebygget”, og videre inn under krisetypen “feil på produkter på grunn av menneskelig feil”. Dette innebærer et stort kriseansvar for Gilde og selskapet ble stilt ovenfor en alvorlig omdømmetrussel. I det følgende skal det ses nærmere på om Gilde hadde en bestemt strategi for håndteringen av krisen og om denne strategien støtter teoriene til Coombs og Benoit.

Søndag 26. februar innså ledelsen i Gilde omfanget av krisen og fastslo at de trengte en mer håndfast strategi for tiden fremover. Ifølge Nina Sundqvist er det ikke mye annet du kan gjøre i en krisesituasjon enn i fredstid. Hun sa videre at Gilde alltid er forberedt på at ting kan skje, men at situasjonen var helt spesiell ettersom denne typen E.coli-bakterie aldri hadde vært i Norge før. De bestemte seg tidlig for en kommunikasjonsdisiplin der budskapet i enhver melding var at Gilde skulle sikre liv og helse og at de skulle gjøre det

de kunne for å finne smittекilden. Det de ville oppnå med budskapet var, ifølge Nina Sundqvist, at interessentene skulle oppleve at Gilde tok ansvar (jf. vedlegg 8).

Gilde bestrebet å holde sine ansatte godt informert underveis i krisen, i tråd med intensjonen om åpenhet. På Gildes intranett har de en fane som heter beredskap hvor alt som skjer loggføres. Denne loggen er tilgjengelig for alle de ansatte. I tiden før krisen hadde de trent på beredskapssituasjoner, men de kunne aldri ha forestilt seg situasjonen med E.coli-infiserte produkter. De hadde heller ikke trent på situasjoner der personer hadde omkommet på grunn av kjøtt fra Gilde, selv om de øver på ulike krisesituasjoner jevnlig. Kommunikasjonsstrategien til Gilde i krisesituasjoner er ifølge Nina Sundqvist ikke bestemt på forhånd, men noe de avgjør fra sak til sak (jf. vedlegg 8).

Helt i startfasen forsøkte Gilde å argumentere for sin uskyld og argumenterte med dette at de befant seg i en offerklynge hvilket innebærer lav grad av skyld. Nina Sundqvist forstod raskt at det var på det rene at interessentene hadde bestemt seg for at Gilde var skyldig og hun endret derfor strategien og kommuniserte ut ifra at Gilde hadde skyld i tråd med teorien. Ifølge figur 2.4 skal man forsøke å forbedre oppfattelsen av krisen gjennom kompensasjon, korrigerende og/eller å beklage når man faller inn under krisefamilien “kriseklynge som kunne eller burde ha vært forbygget”, slik Gilde gjorde. Videre bør man anvende de mest imøtekommende kommunikasjonsstrategiene til Benoit som går ut på det samme som Coombs anbefaler.

For å kompensere for krisen forsøkte Gilde, ifølge Nina Sundqvist, å komme i kontakt med de rammede og deres familier (jf. vedlegg 8). Det ble etterhvert en dialog og de snakket med alle underveis. Gilde var å besøkte den fire år gamle gutten, som senere døde, og hans familie på sykehuset. Ledelsen i Gilde forsøkte å mildne de negative effektene ved å invitere alle de rammede familiene med til Hunderfossen. Her arrangerte de grill- og pølsefest hvor de voksne fikk være sammen og barna kunne være barn og leke. Behandlende leger, psykologer, barnepassere og representanter fra forsikringselskap var også tilstede denne dagen. I etterkant av krisen og da det ble bevist at smitten kom fra et Gilde-produkt, besluttet Gilde å gi de berørte familiene en ekstra økonomisk kompensasjon. Konsernsjef Axel Krogvig uttalte seg i en pressemelding 22. mars 2006, hvor han sa at Gilde følte et ansvar og at de skulle gjøre det de kunne for å følge opp familiene som var rammet. Konsernsjefen i Gilde var klar på at kroner og øre ikke kunne

kompensere for hva disse barna og deres familier hadde vært gjennom, men han håpte likevel at bidraget kunne fungere som en liten håndsrekning i en vanskelig tid. Denne kompensasjonen ble gitt i tillegg til den lovpålagte erstatningen (NTB 2006e). Ved å gjøre dette antas det at intensjonen til Gilde har vært å begrense omfanget og ringvirkningene av krisen. Kompensasjon blir gitt som et tillegg, men retter ikke feilene. Gjennom disse handlingene har ledelsen i Gilde benyttet seg av Benoits kommunikasjonsstrategi “reduksjon av angrepets omfang” hvor de har brukt underkategorien kompensasjon. Dette stemmer overens med Coombs’ anbefaling og videre stemmer det overens med krisefamilien “kriseklynge som kunne eller burde vært forbygget”, som Gilde faller inn under (jf. figur 2.4).

Gilde valgte å legge seg helt flate og de forsøkte ikke å motbevise at de var skyld i krisen. Til og med la de seg så flate at de ansatte reagerte sterkt og mente det var høyst urettferdig. Gilde fokuserte kun på liv og helse, samt på å finne smitekilden (Nortura 2006d). Ettersom interessentene mente de hadde skyld fikk Gilde ta utgangspunkt i dette i sin kommunikasjon. Utad ga de ikke uttrykk for at de tenkte på eget omdømme, selv om de hele tiden hadde dette i tankene. Da det ble bekreftet at produkter fra Gilde var smitekilden kom de straks med en unnskyldning: “Vi synes det er leit og beklagelig at Gilde har bidratt til å spre denne smitten. Samtidig er det en enorm lettelse ikke bare for de berørte familiene og Gilde-konsernet, men jeg vil tro også for myndighetene, at kilden nå er identifisert”, sa kommunikasjonsdirektør Nina Sundqvist i Gilde til NTB (NTB 2006f). Konsernsjef Axel Krogvig uttalte seg også i media og sa følgende i en pressemelding: “Jeg er veldig lei meg for at Gilde Birkebeiner Sognemorr er årsak til E.coli-smitten, men samtidig lettet over at saken endelig ser ut til å være oppklart.” Videre sa han at Gilde føler et ansvar i denne saken (NTB 2006c). I intervjuet vi gjennomførte med kommunikasjonsdirektør Nina Sundqvist sa hun at “det var faktisk vi som var skyld i at en gutt døde.” Dermed påtok hun seg skylden for det som hadde hendt (jf. vedlegg 8). Gilde har dermed anvendt kommunikasjonsstrategien “bønn om tilgivelse”. Denne strategien innebærer å vedgå ansvar, unnskyldte og/eller be om tilgivelse og stemmer også overens med Gildes krisefamilie.

Ved å trekke tilbake alle produkter med autorisasjonsnummer 103 oppfylte de Coombs’ anbefaling om korrigerende handling som samsvarer med Benoits kommunikasjonsstrategi “korrigerende handling”. Disse kommunikasjonsstrategiene anvendes ved forsøk på å

rette opp feil. Gilde gjorde det de kunne for å begrense smitten og fortalte folk hva de kunne og ikke kunne spise av produkter fra Gilde. På denne måten forsøkte de å redusere omfanget av krisen. Selv om det ikke var fastslått med sikkerhet at smittekilden kom fra Gilde, var de føre var og trakk tilbake til sammen femti tonn kjøttdeig fra markedet. Alle som hadde slik kjøttdeig hjemme, ble bedt om å kaste den eller levere den til butikken og få pengene tilbake (NTB 2006g). Totalt ble det tilbaketrasket 78 tonn kjøttdeig og tre typer spekepølse, i alt 70 tonn, fra markedet for å hindre flere i å bli smittet. De stengte og desinfiserte anleggene på Rudshøgda og i Sogndal og tok i alt 2700 prøver for å finne smitten (NTB 2006c). Korrigeringen passer overens med krisefamilien Gilde faller under (jf. figur 2.4).

Det kommer ikke frem i våre analyser av media eller gjennom intervjuet med Nina Sundqvist at Gilde har benyttet noen av de andre kommunikasjonsstrategiene som går på tvers av krisefamilien Gilde tilhører. På bakgrunn av dette kan det se ut til at strategien Gilde har valgt og de tingene de har gjort i forbindelse med krisehåndteringen henger nøye sammen med teoriene til Coombs og Benoit om kriseresponsstrategier. Gildes strategi for håndtering passer teoretisk sett overens med krisetypen (jf. punkt 2.4.1).

5.2.3 Konsekvensen av krisen for Gilde - en omdømmevurdering

I det følgende skal vi vurdere hvordan Gildes krisekommunikasjon har blitt oppfattet av interessentene. I vurderingen skal vi legge avgjørende vekt på utviklingen av selskapets omdømme.

Omdømmet til Gilde sank dramatisk i 2006. Det er nærliggende å hevde at E.coli-krisen har skylden for dette. På den annen side skjedde ikke dette under krisen, ifølge Nina Sundqvist (jf. vedlegg 8). Fallet på meningsmålingene fra femteplass til 70. plass inntraff først etter at Gilde tabbet seg ut gjennom bindestreksmisforståelsen. Denne hendelsen står beskrevet i hendelsesforløpet hvor 1,4 tonn spekepølse ble levert til butikk til tross for at disse produktene skulle vært trukket fra markedet. Ifølge Sundqvist ble dette oppfattet som surr fra Gildes side. Hun mener at dette tyder på at Gilde håndterte krisen på en god måte og at de hadde unngått de verste konsekvensene for omdømmet grunnet god krisekommunikasjon. Hun hevder at det var hendelsene i etterkant som fikk begeret til å renne over ettersom E.coli-krisen gjorde dem mer sårbare for etterfølgende forhold (jf.

vedlegg 8). Dette stemmer også overens med Coombs og Apeland (jf. punkt 2.4.1 og 2.5), som mener at tidligere hendelser påvirker utfallet av en krise.

Gilde foretok jevne omdømmemålinger under og etter krisen og dette er bakgrunnen for at Sundqvist kan hevde at E.coli-krisen i seg selv ikke førte til omdømmefallet.

Omdømmemålingen av Gilde falt til en 70. plass i april 2006, noe som stemmer overens med hennes teori ettersom bindestreksmisforståelsen ble avslørt i media 27.april 2006, lenge etter at smitteskilden var funnet. I tillegg fremstilles Gilde-casen som et eksempel på god krisekommunikasjon i lærebøker (Apeland 2010), hvilket styrker antagelsen om at krisekommunikasjonen til Gilde var god. Gilde ble også trukket frem i rapporten om E.coli-saken utarbeidet av det regjeringsoppnevnte E.coli-utvalget (jf. vedlegg 8). Her konkluderte de med at Gilde til enhver tid handlet i tråd med matloven og at Gilde tok raskt ansvar i saken (Slorach 2006). I SIFO-rapporten kan det tyde på at Gilde vant troverdighet under krisen ettersom hele 47 prosent mente Gilde fortalte sannheten mot ti prosent mente det samme før krisen. I samme rapport fremkom det også at to av tre forbrukere var mest fornøyd med Gildes håndtering av krisen (Berg 2006). Nina Sundqvist forklarer fallet i omdømmet med at hun mener det finnes en grense for hva folk kan finne seg i og det var først da Gilde tabbet seg ut i etterkant av krisen at de falt dramatisk på omdømmemålingene (jf. vedlegg 8).

5.2.4 Delkonklusjon - Gilde

Gildes krisekommunikasjon samsvarer med rådene i CERC-modellen, der de oppfylte fem av seks punkter. På den annen side har de gjort så mye mer utover disse generelle rådene. Ifølge Nina Sundqvist er kriser ulike og det må tas hensyn til hvert tilfelle (jf. vedlegg 8). Dette antyder at hun ikke baserer kommunikasjonen kun på en generell liste med krisekommunikasjonsråd. For å sørge for best mulig kommunikasjon antydes det ut ifra Gilde-casen at en form for tilpasset strategi i forhold til krisefamilie vil være en fordel. Ettersom Gilde-casen gjennomførte en krisekommunikasjon som samsvarer med teoriene til Coombs og Benoit, kan det se ut som at det som har blitt gjort i Gilde-casen støtter teorien om at det finnes kommunikasjonsstrategier som bør tilpasses krisens situasjon. Denne primærstrategien velges på bakgrunn av krisetype og krisefamilie (jf. figur 2.5). Gilde oppfylte også samtlige råd i CERC-modellen hvilket gir støtte for at krisekommunikasjonen må deles i to faser, den initiale krisekommunikasjonen og den

strategiske krisekommunikasjonen.

Ettersom omdømmet ikke ble svekket umiddelbart etter krisen tyder dette på at Gildes krisekommunikasjon har fungert på en god måte. De håndterte krisen på en tilfredsstillende måte, slik at de ikke mistet interessentenes tillit. Her må det nevnes at det trolig har vært enklere å oppnå dette ettersom Gilde hadde et svært godt omdømme før krisen inntraff, da kriser ikke rammer selskap med et godt omdømme like hardt.

I sammenligningen med de andre casene i oppgaven, vil Gilde med dette representere god krisekommunikasjon og det de har gjort i forbindelse med E.coli-saken antas å kunne medvirke til oppfattet god krisekommunikasjon som videre forklarer variasjonen i omdømmet.

5.3 Analyse av Hurtigruten

5.3.1 Hurtigrutens initiale krisekommunikasjon

Ifølge kommunikasjonsansvarlig i Hurtigruten, Ragnar Norum, har selskapet tydelige og bevisste strategier uavhengig av krisetype. Krisens omfang og alvorlighetsgrad legger blant annet føringer for hvem som skal fronte selskapet. I dette tilfellet var det tidlig klart at det var en alvorlig krise med skadde og muligens døde mennesker om bord på MS Nordlys. I slike tilfeller er det administrerende direktør som skal fronte selskapet, noe han også gjorde under brannen på Nordlys. Ifølge Norum har administrerende direktør, Olav Fjell, hele tiden vært klar på at dersom en slik alvorlig ulykke skulle finne sted ville han være tilstede i fjæra sammen med sine kolleger og ansatte. Fjell satte seg på første fly til Ålesund for å være tilstede på kaia. Norum forteller også at dersom det er mindre alvorlige kriser er det han selv som skal fronte selskapet. ”Det er helt bevisst, det ligger i strategien” (jf. vedlegg 9).

Vi skal i det følgende se i hvilken grad Hurtigruten fulgte rådene Reynolds og Earley stipulerer i CERC-modellen (jf. figur 2.2). Norum forteller i intervjuet (jf. vedlegg 9) at media begynte å ringe før han i det hele tatt hadde kommet seg inn på beredskapsrommet etter at han hadde fått beskjed om brannen. Han svarte: ”Vi avventer mer informasjon og skal komme tilbake så fort vi vet noe mer”. Dette viser at selv om de ikke hadde den nødvendige informasjonen tilgjengelig, var de tilstede. Videre forteller han at de to første

timene er alltid de mest kaotiske og at det er vanskelig å ligge i forkant av media. Presset er stort og det er masse informasjon som kommer inn. For å være først ute med informasjon, tilsvarende CERC-modellens punkt nummer en, ble de største mediene prioritert. Disse blir gjerne kopiert av de mindre. Dette var viktig for å forhindre feilinformering og tap av kontroll.

CERC-modellens punkt nummer to og tre sier at informasjonen som kommer ut skal være korrekt og troverdig. Dette bekrefter Norum da han kommenterer følgende: ”En ting som er utrolig viktig er at det du forteller må være sant. Man må ha to kilder på at det er sant” (jf. vedlegg 9). Norum forteller at de brukte medier med direkte kanaler bevisst, slik at informasjonen fra selskapet ikke kunne bli klippet og forvrenget. Norum fremhever også at selskapet ikke ga ut noe informasjon før de hadde fått to kilder på at denne informasjonen var sann. Så lenge informasjonen er korrekt vil man også kunne opprettholde troverdigheten. I tillegg kan tilstedeværelsen og samarbeidet med de profesjonelle redningsmannskapene styrke graden av troverdighet (jf. punkt 4.3.2).

Tilstedeværelsen til administrerende direktør på kaia var med på å vise at selskapet brydde seg om det som skjedde både med ansatte og passasjerer. I tillegg var han på sykehuset og besøkte de skadde senere samme kveld. Norum kommenterte til pressen at Hurtigruten var i sorg etter at det ble kjent at det var to i skipets besetning som hadde omkommet i brannen. Av hensyn til pårørende ble ikke navnene på de to omkomne utgitt før senere. I tillegg utdypet han at hensynet til passasjerer, pårørende og ansatte kommer i første rekke og at konsekvensene av brannen for selskapet blir tatt i betraktning på et senere tidspunkt (jf. punkt 4.3.2). Dette er med på å oppfylle det fjerde punktet i CERC-modellen, nemlig det å vise empati.

Alle passasjerene ble evakuert til et hotell i nærheten. Bevisst ble det bare brukt interne konsulenter som skulle ta hånd om passasjerene og gi fortløpende informasjon. Dette ble gjort for å holde alle oppdatert, og for at passasjerene skulle føle seg ivaretatt, slik at de ikke skulle føle et behov for å prate med media. Dette er tilsvarende punkt nummer fem i CERC-modellen. Interne ansatte ble brukt som konsulenter fordi de kjenner selskapet og fordi det er viktig for selskapet at det som blir kommunisert ikke er fullt av faktafeil. Dette tar oss igjen tilbake til punkt nummer to som fremhever at informasjonen fra selskapet må være korrekt. Norum forklarer: ”Dersom vi hadde leid inn eksterne til å ta

seg av dette, måtte vi brukt mye tid på å lære opp personene på blant annet produktet. Igjen er det veldig viktig å unngå feilkilder” (jf. vedlegg 9). Alt dette viser at også punkt nummer seks i CERC-modellen blir fulgt. Av respekt til alle som var i tilknytning til krisen var det viktig at den informasjonen som kom ut var korrekt, slik at det ikke oppstod rykter og feilinformasjon om hendelsen. I tillegg ble alle passasjerene vel ivaretatt og administrerende direktør besøkte de skadde på sykehuset nettopp for å vise sin respekt. En deltagende tilnærming til kommunikasjonen vektlegges i CERC-modellen. Som sagt tidligere er det administrerende direktørs oppgave å fronte selskapet ved større kriser. Norum hadde løpende kontakt med administrerende direktør som befant seg nede på kaia i Ålesund og holdt han oppdatert på hva som skjedde i mediebildet. Norum kunne samtidig avtale intervjuer med media (jf. vedlegg 9). Dette var med på å styrke troverdigheten til det som ble kommunisert fra selskapets side.

Den generelle kommunikasjonen ble i aller høyeste grad brukt under denne krisen. I tillegg oppfylles også de fire anbefalte stegene som supplerer CERC-modellen. Hurtigruten hadde for det første en solid kommunikasjonsplan som de fulgte hele veien. De tok sikte på å være første kilde til informasjon. Videre uttrykte de empati tidlig og hadde en åpen og ærlig kommunikasjon hele veien.

Rådet om åpen og hurtig respons blir også oppfylt. Dette er viktig, for dersom selskapet ikke oppfyller disse to rådene vil interessentene kunne få en forsterket opplevelse av at selskapet er skyldig i krisen. Vi har sett at Hurtigruten gjorde sitt beste for å svare raskt og ikke minst sikre at de svarene som gis er sannferdige. Dette for å unngå blant annet feilinformering og tap av kontroll (jf. punkt 2.3).

5.3.2 Hurtigrutens strategiske kommunikasjon

Som omtalt i punkt 2.4.1 er krisetypene basert på antagelser av skyld. Det er interessentene som tillegger selskapet ansvaret og skylden. I tillegg sier Coombs at oppfattet betydning, umiddelbarhet og usikkerhet er med på å påvirke kategorisering av krisen. Det var lenge stor usikkerhet rundt hva som hadde skjedd på MS Nordlys 15. september 2011, og hva det var som hadde forårsaket brannen. Det ble lenge spekulert i om det var en eksplosjon i motorrommet som var utløpet for den voldsomme brannen, selv om flere av passasjerene sa at de ikke hadde hørt noen eksplosjon før de ble evakuert

(jf. punkt 4.3.2). Dermed var det på dette tidspunktet vanskelig for interessentene å tillegge Hurtigruten skyld, og hendelsen falt med dette ikke naturlig inn i noen krisefamilie (jf. punkt 2.4.1).

På en annen side kan det argumenteres for at Hurtigruten, uansett krise, vil ha større eller mindre grad av skyld, med mindre det er snakk om en ren terrorhandling eller en naturkatastrofe. I et slikt tilfelle ville det ikke vært snakk om at Hurtigruten hadde hatt skyld. I Gilde-casen var det flere aktører som kunne vært ansvarlig for E.coli-bakterien. I forhold til brannen på Hurtigruten er det ikke snakk om at eksempelvis Colorline kan være skyldig. Hurtigruten vil uansett ha en grad av skyld. Spørsmålet vil være om det er snakk om en ulykke eller om det er en hendelse som burde vært avverget. Skulle Hurtigruten vært tro mot modellen til Coombs og Benoit som omhandler valg av krisestrategi (jf. figur 2.4) burde vi sett flere aktiviteter i retningen av for eksempel reduksjon av kriseansvar eller gjenoppbygging gjennom erstatninger og korrigeringer, noe vi ikke gjør. Hurtigruten valgte derimot å følge og videreføre den initiale og generelle krisekommunikasjonen gjennom hele krisen, og holde seg til den solide kommunikasjonsplanen de på forhånd har utarbeidet.

Det var viktig for selskapet hele tiden å være i forkant, som Norum kommenterer over. Dette gjaldt også når Havarikommisjonen la frem sin rapport over hva som hadde forårsaket brannen. Som sagt viste det seg at årsaken til brannen var en diesellekkasje som hadde kommet over på dårlig isolerte overflater. Dette var en rutinesvikt. Norum kunne fortelle at de var svært forberedt når denne rapporten kom. De kunne allerede vise til tiltak og endringer gjort på alle skipene for å hindre at dette kunne skje igjen. Han sier videre at de forberedelsene som ble gjort i forhold til omdømmetap var å gjøre enkelttiltak underveis for å kunne forbedre blant annet brannsikkerheten på skipene (jf. vedlegg 9). Dette samsvarer med Benoits strategi om korrigerende handlinger (jf. punkt 2.4.2), som er en av de viktigste verbale strategiene uavhengig av om man har skyld eller ikke.

5.3.3 Konsekvensen av krisen for Hurtigruten - en omdømmevurdering

Hurtigruten valgte som sagt ingen strategi uten om de konkrete kriseplanene de hadde fra før av. Dette bekrefter Ragnar Norum på spørsmålet om de hadde konkrete tiltak for å opprettholde omdømmet til Hurtigruten, hvor han svarer: ” Nei, det aller viktigste for oss

er å holde oss til fakta og være i forkant” (jf. vedlegg 9).

Selv om Norsk Kundebarometer ikke er en ren omdømmemåling, måler de tilfredshet og lojalitet hos forbrukerne. Som vist i figur 3.3 påvirker omdømmet lojaliteten. Dersom brannen på MS Nordlys hadde en innvirkning på omdømmet ville dette gjenspeiles i resultatet av lojaliteten hos forbrukerne i målingen.

Norsk Kundebarometers målinger av Hurtigruten viser et selskap som kommer styrket ut av krisen. Målingene som ble lagt ut i april 2011 viser at Hurtigruten ligger på en tredjeplass totalt med 83 poeng av 100 mulige på tilfredshet og med 77,4 poeng på lojalitet (Norsk Kundebarometer 2011). I 2012 har Hurtigruten steget til 83,6 poeng på tilfredshet og 82,8 poeng på lojalitet. Selv om Hurtigruten i år ligger på en samlet 5. plass har verdiene på både tilfredshet og lojalitet økt (Norsk Kundebarometer 2012d). Dette viser blant annet at flere av selskapene som har deltatt i Norsk Kundebarometers målinger har gjort det bedre det siste året, men også at Hurtigruten faktisk har klart å øke sine kunders tilfredshet og lojalitet til tross for krisen i september 2011.

Under og rett etter krisen falt aksjekursen til Hurtigruten betraktelig, men per dags dato er aksjekursen igjen styrket. Det ble heller ikke gjort noen avbestillinger av reiser med Hurtigruten som følge av brannen (jf. punkt 4.3.3). Mye av dette kan skyldes den profesjonelle håndteringen på stedet. Norum forteller at det var positivt i den forstand at det var mange godt trente mennesker på slike situasjoner til stede på kaia. Disse var lett tilgjengelig for media og kunne gi mye og detaljert informasjon. Han nevner også at dersom dette hadde skjedd et annet sted, for eksempel utenfor en liten bygd med et lite lensmannskontor, ville situasjonen vært ganske annerledes. I en lang periode var det også fare for at skipet skulle kandre. Dette mener Norum ville gitt krisen et ganske annet utfall. Da ville man i tillegg stått ovenfor en miljøkatastrofe (jf. vedlegg 9).

Lerbinger mener at omdømmet egentlig handler om de relasjonene og den tilliten forbrukeren har til selskapet (jf. punkt 2.5). Tillit og troverdighet til selskapet er dermed avgjørende for å styrke både lojalitet og tilfredshet. Ifølge punkt 2.5 er hurtig respons, unngåelse av feiltrinn og å be om tilgivelse viktige elementer for å opprettholde og bygge tillit under en krise. Dette er også råd som vi kjenner igjen fra de initiale og generelle kommunikasjonsrådene stipulert i blant annet CERC-modellen. Tillit og troverdighet er

viktige elementer i kommunikasjonen og kommer til uttrykk gjennom å vise empati, omsorg, kompetanse, engasjement og ansvar. Alle disse elementene er det grunnlag for å si at kommer til uttrykk gjennom Hurtigrutens kommunikasjon under krisen og kan være forklarende i forhold til hvorfor de kommer styrket ut av denne hendelsen. I tillegg hadde Hurtigruten opparbeidet seg en sterk omdømmekapital i forkant av krisen med blant annet NRK programmet “Hurtigruten minutt for minutt” (jf. punkt 4.3.3). Dette understreker Apeland (jf. punkt 2.5) er en viktig faktor for å komme seg raskt tilbake på det omdømmenivået man befant seg på i forkant av krisen. Videre sier han at dette også er viktig for å komme seg styrket ut av en krise. Vi ser altså her at et godt omdømmegrundlag samt håndteringen av krisen vil påvirke omdømmet i etterkant av krisen. I Hurtigrutens tilfelle kan det konkluderes med at de tiltak som ble gjort under krisen, samt omdømmegrundlaget kan ha vært den avgjørende faktoren for de positive målingene gjort av Norsk Kundebarometer.

5.3.4 Delkonklusjon - Hurtigruten

Som en konklusjon kan vi si at Hurtigruten har oppfylt alle de seks prinsippene i CERC-modellen som omhandler generelle regler for hva som regnes som god og effektiv krisekommunikasjon. Det er da heller ingen overhengende fare for at de har begått noen av kommunikasjonsfeilene stipulert av Reynolds og Earley (jf. punkt 2.3). Hurtigruten hadde en solid kommunikasjonsplan i forkant av krisen og valgte å holde seg til denne. Flere av teoretikerne fremhever at selskapet skal være første kilde til informasjon og at denne må være korrekt. Selskapet må også uttrykke empati tidlig og forbli åpen og ærlig gjennom hele prosessen. Alle disse stegene tilfredsstilles i Hurtigrutens kriserespons. Uavhengig av skyld brukes Benoits strategi om korrigerende handling som tiltak for å hindre at dette skal kunne skje igjen.

Apeland påpeker at det ikke er krisen alene som avgjør om omdømmet tar skade av hendelsen, men også kommunikasjonen og håndteringen av krisen (jf. punkt 2.5). I tillegg vektlegges at Hurtigruten hadde et godt omdømmegrundlag i forkant av krisen. Denne kan ha spilt en stor rolle i at Hurtigruten faktisk har kommet seg styrket gjennom krisen.

Det viste seg i etterkant av krisen at det var svikt i rutine på skipet som hadde forårsaket brannen. Dersom hendelsen i utgangspunktet hadde fått mer negativ oppmerksomhet i

media kan det diskuteres om bare å bruke CERC-modellen hadde vært tilstrekkelig for å opprettholde et godt omdømme. Det kan også diskuteres om dersom dette hadde skjedd et annet sted at utfallet kunne blitt et ganske annet. Dette fordi det var mange godt trente mennesker på slike situasjoner tilstede på kaia, og disse var lett tilgjengelig for media. Media fikk svar på spørsmålene sine, og trengte dermed ikke spekulere rundt hva som egentlig hadde skjedd.

5.4 Oppsummering og diskusjon av resultater

I dette kapitlet sammenfattes funnene fra analysen og illustreres i figur 5.2. Figuren baseres på den teoretiske forankringen og er utformet som en sjekkliste for enklere å oppsummere og sammenligne de ulike casene.

Figur 5.2 Oppsummering: Hva har blitt gjort i hvert case?

		Gilde	TINE	Hurtigruten
CERC	1. Først	X	X	X
	2. Korrekt	X		X
	3. Troverdig	X	X	X
	4. Empati	X		X
	5. Tiltak	X	(X)	X
	6. Respekt	(X)		X
Strategi	Videreføring av CERC	X		X
	SCCT og Benoit	Gjenoppbygge	Fornekte	

Gilde og Hurtigruten har begge en initial krisekommunikasjon som henger nøye sammen med CERC-modellen. Hurtigruten oppfylder samtlige punkter, og Gilde fem av seks. Begge casene oppfylder dermed rådene om å være først, korrekt, troverdig, vise empati og gjennomføre tiltak. Dette gir en indikator på at et høyt antall benyttede råd er avgjørende for å lykkes i den første fasen, men det kan også være at det er akkurat disse fem rådene som er viktigst.

TINE har i tråd med CERC-modellen vært først i sin kommunikasjon, og handlet på en troverdig måte. Troverdighet er CERC-modellens tredje punkt og her legges det til grunn om ledere har vært ærlige. Alle tre selskap oppfylder punktene: først og troverdig. Det kan

derfor diskuteres om troverdighet og hurtig respons er like viktig som de fire andre punktene, ettersom TINE oppfylte disse men samtidig mislyktes. På den andre siden råder det stor enighet blant flere teoretikere om at en skal være først og troverdig i sin kommunikasjon, hvilket strider mot at disse punktene er mindre viktige. Med andre ord blir det graden av oppfylte punkter som blir avgjørende for om den initiale kommunikasjonen blir god.

Rådene som er oppfylt av både Hurtigruten og Gilde, men ikke av TINE, er å opptre korrekt samt vise empati. Dette kan tyde på at disse to punktene er avgjørende i forhold til å kunne oppnå god krisekommunikasjon. Samtidig kan det i dette tilfellet også være utslagsgivende at både Gilde og Hurtigruten har oppfylt en stor del av punktene.

De største forskjellene vises i den strategiske kommunikasjonen. Her har Hurtigruten en strategi som innebærer å fortsette med den samme kommunikasjonen som de innledet med. Dette innebærer at de fortsatte å følge rådene i CERC-modellen og tilpasset ikke krisekommunikasjonen etter krisefamilie. Likevel er krisekommunikasjonen til Hurtigruten et godt eksempel på et selskap som har opplevd en krise, men kommet gjennom denne med et positivt utfall. Det kan derfor se ut til at teorien til Coombs om strategisk situasjonsbasert krisekommunikasjon ikke er avgjørende for å kunne oppnå god krisekommunikasjon. På den andre siden bør det tas hensyn til at det her ikke ble lagt vekt på skyldspørsmålet i media. Det ble dermed ikke stilt et like stort krav til selskapet i forhold til krisekommunikasjonen, som det kunne ha blitt dersom det ble tatt stilling til skyldspørsmålet. Hadde det imidlertid kommet frem i media at Hurtigruten opprinnelig hadde skyld i krisen, kunne det blitt nødvendig å ta stilling til kommunikasjonsstrategier i større grad enn det som ble gjort. Ettersom skyldspørsmålet ikke har vært en faktor for Hurtigruten kan vi dermed ikke avskrive SCCT-modellen. En annen mulig årsak til at Hurtigruten kom så godt ut av krisen var den gode hjelpen selskapet fikk fra andre profesjonelle aktører.

Gilde ble tillagt høy grad av skyld, og fulgte SCCT-modellen, ved å anvende gjenoppbyggingsstrategier som stemte overens med krisefamilien de falt inn under. Dette antyder at det å følge SCCT kan føre til et positivt utfall etter en krise. I tillegg oppfylte Gilde fem av seks punkter i CERC-modellen. Det er vanskelig å si hva som har fått avgjørende betydning for at krisekommunikasjonen til Gilde har blitt oppfattet som god.

Det kan tenkes at det å følge CERC-modellen var tilstrekkelig, men det kan også hende at det å ha en mer strategisk kommunikasjon utover dette har ført til det positive utfallet. Det vi kan si er at Gilde-casen har hatt et positivt utfall og at de har fulgt både CERC-modellen og SCCT-modellen. På denne måten har disse teoriene hjulpet oss å forklare det positive utfallet totalt sett, uten at vi kan peke på hva som har fått avgjørende betydning. Vi har dermed to caser som har oppnådd god krisekommunikasjon hvorav en har benyttet seg av strategiene til Coombs og Benoit og den andre kun CERC.

TINE kommuniserte på tvers av SCCT-modellen. Interessentene tilskrev TINE høy grad av skyld i krisen, mens TINE selv kommuniserte som om de var et offer. Et strategisk feilgrep ifølge Coombs og Benoit, som kan ha fått avgjørende betydning for at TINE ikke klarte å oppnå god krisekommunikasjon. Det må nevnes at TINE muligens har mislyktes ettersom de ikke fulgte nok av punktene i CERC-modellen, hverken innledende eller strategisk. Som tidligere nevnt benyttet ikke Hurtigruten seg av teoriene til Coombs og Benoit, men de kommuniserte ikke på tvers av teorien heller. I Hurtigruten-casen var det uklart hva som hadde forårsaket brannen og det var vanskelig for interessentene å tillegge skyld. Derfor ble det ikke naturlig for Hurtigruten å ta i bruk SCCT. Gilde derimot, med sin gode krisekommunikasjon ble tillagt skyld og kommuniserte deretter i tråd med SCCT-modellen. Dette gir støtte for at dersom skyldspørsmålet blir avklart i en krisesituasjon ved at interessentene gjør seg opp en mening, bør man kommunisere på grunnlag av dette.

Ifølge Coombs og Benoit kan man bruke strategiene benektelse og fraskrivelse av ansvar dersom det er på det rene at selskapet ikke har skyld i krisen. Ettersom interessentene til TINE mente de var skyldige, burde TINE ifølge Coombs og Benoit kommunisert deretter. Gilde la seg helt flate og handlet som om de hadde skyld, da dette var det interessentene la til grunn. Hurtigruten benyttet strategien korrigerende, som også er den eneste som ikke er avhengig av skyldspørsmålet. Både Gilde og Hurtigruten har benyttet seg av imøtekommende strategier. TINE på sin side, som ikke lyktes i sin kommunikasjon, benyttet seg av de to minst imøtekommende strategiene og på tvers av SCCT-modellen.

Vi kan trekke paralleller mellom krisekommunikasjonen til Gilde og Hurtigruten. Begge selskapene hadde bevisste strategier i forhold til krisesituasjonene og holdt seg til disse, selv da det stormet som verst. Gilde klarte å opprettholde omdømmet gjennom den

aktuelle krisesituasjonen, men på grunn av en hendelse i etterkant falt Gilde ned til en 70. plass fra en 5. plass på omdømmemålingene. Krisen i forbindelse med Hurtigruten fikk ikke negative utslag på målingene av lojalitet og tilfredshet, snarere tvert i mot. Målingene for 2012 viser økte verdier i forhold til målingene fra 2011. TINE derimot hadde ingen klar strategi for kommunikasjon ved en eventuell krisesituasjon og dette førte til at de ikke fulgte noen strategi da krisen rammet i 2004. Omdømmemålingene sank drastisk fra en 1. plass til en 25. plass, som følge av krisen.

6.0 Konklusjon

Ettersom vi antar at krisekommunikasjonen påvirker omdømmet i stor grad kan vi konkludere med at Gilde og Hurtigruten har gjennomført god krisekommunikasjon. Både Gilde og Hurtigruten anvendte en stor del av punktene i CERC-modellen i den initiale fasen, noe som tyder på at det er grad av oppfylte punkter som bidrar til god krisekommunikasjon. Videre hadde både Hurtigruten og Gilde en solid kommunikasjonsplan. De var første kilde til informasjon, forholdt seg åpne og ærlige samt uttrykte empati. Dette kan være en del av forklaringen på hvorfor de opplevde et positivt utfall, og hvorfor dette regnes som eksempel på god krisekommunikasjon.

Det er i neste fase, den strategiske kommunikasjonen, de to casene avviker fra hverandre. Hurtigruten fortsatte å bruke prinsippene i CERC-modellen, mens Gilde valgte å kommunisere ut ifra den grad av skyld interessentene tilskrev selskapet, i tillegg til å videreføre rådene i CERC-modellen. Ettersom det i Hurtigrutens tilfelle ikke ble lagt stor vekt på skyldspørsmålet blir ikke SCCT-modellen like aktuell her. I Gilde-casen var det på det rene at interessentene tok stilling til skyldspørsmålet og Gilde anvendte på dette grunnlaget en krisekommunikasjon som stemte overens med SCCT-modellen. I TINE-casen tok interessentene stilling til skyldspørsmålet, men ledelsen i TINE tok ikke hensyn til dette og kommuniserte på tvers av det som anbefales gjennom SCCT-modellen. Ut ifra dette kan det tyde på at dersom interessentene gjør seg opp en formening angående skyldspørsmålet, bør man tilpasse kommunikasjonen deretter.

Ettersom Hurtigruten konsekvent brukte CERC-modellen gjennom sin kommunikasjon og Gilde anvendte både CERC- og SCCT-modellen kan vi ikke konkludere med at den ene modellen er bedre å bruke enn den andre. Våre funn samsvarer i stor grad med de populære teoriene og tyder på at det aller viktigste for å forklare variasjon i utfall etter en krise er om kommunikasjonen har vært åpen, korrekt og empatisk. Videre bør selskapet ha en solid kommunikasjonsplan som følges konsekvent gjennom krisen.

7.0 Implikasjoner og forslag til videre forskning

Det må presiseres at det ikke eksisterer et tilstrekkelig grunnlag for å hevde at resultatet i denne oppgaven vil kunne være overførbart til andre caser. For å kunne generalisere analytisk måtte et betydelig høyere antall caser blitt undersøkt og inkludert i oppgaven. Det oppgavens resultater imidlertid kan brukes til, er som utgangspunkt for videre forskning. Vi mener det ville styrket oppgaven å analysere flere og i større grad homogene caser. Da dette er en bacheloroppgave begrenses våre muligheter både med tanke på økonomi og tid. Dersom dette ikke var et hinder skulle vi skrevet denne oppgaven på nytt og ansett dette som en forundersøkelse for så å gjennomføre mer omfattende undersøkelser for muligens å kunne generalisere funnene.

Vi har blant annet kommet frem til at det viktigste er å ha en strategi som man konsekvent følger for å kunne oppnå god krisekommunikasjon. Vi har basert vurderingene på omdømmemålinger og med andre ord er det interessentene som har avgjort om krisekommunikasjonen har blitt oppfattet som god. Mye av den innhentede informasjonen er samlet gjennom media. Det kunne derfor vært interessant å se nærmere på medias rolle og om media legger føringer for hvordan krisen oppfattes blant interessentene. Vi anbefaler derfor videre forskning, for å avdekke i hvor stor grad mediene påvirker interessentenes oppfatning av krisekommunikasjonen.

8.0 Litteraturliste

- Aarset, Henning. 2007. "Gigant-bot til TINE." *Nettavisen gjennom NA24*. 19. februar. Lesedato 11. januar 2012: <http://www.na24.no/arkiv/naeringsliv/article904377.ece>
- Andersen, Morten. 2006. "Fant mark i julesylte". *Aftenposten*. 18. desember. Lesedato 14. mai 2012: <http://www.aftenposten.no/iriks/Fant-mark-i-julesylte6441457.html>
- Apeland, Nils M. 2010. *Det gode selskap omdømmebygging i praksis*. 2. utg. Hippocampus.
- Bakke, Trude og Sindre Øye Helgheim. 2011. "Hurtigruten fremdeles populær." *NRK Hordaland*. 19. oktober. Lesedato 20. januar 2012: <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/hordaland/1.7839850>
- Benoit, William L. 1995. *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Bentzrød, Sveinung Berg og Lars Martin Gimse. 2011. "Faren for at MS Nordlys kantrer er redusert." *Aftenposten*. 15. september. Lesedato 26. mars 2012: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Faren-for-at-MS-Nordlys-kantrer-er-reduisert-6666635.html>
- Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods for the social sciences*. 7. utg. USA: Pearson Higher Education.
- Berg, Lisbet. 2006. *Trassig tillit? Forbrukertillit under e. coli-skandalen*. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning (SIFO). Oppdragsrapport, 07/06. Lesedato 14. mai 2012: http://forbrukerportalen.no/filearchive/Oppdragsrapport%207-2006_web2.pdf
- Berling, Magnus. 2011. "Brann på Hurtigruten MS "Nordlys"." *NTB gjennom H-avis*. 15. september. Lesedato 8. mars 2012: <http://www.h-avis.no/nyheter/brann-pa-hurtigruten-ms-nordlys-1.6492888>
- Bjerkaas, Hans-Tore. 2011. "Hurtigruten-ansatte omkom i Nordlys-brann." *NRK Nordland*. 15. september. Lesedato 14. mai 2012: <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nordland/1.7794927>
- Bjørndal, Bente. 2007. "Kjempebot til TINE." *Dagens Næringsliv*. 19. februar. Lesedato 26. mars 2012: <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article1028406.ece>
- Bjørneset, Olaug og Malin Kjellstadli Korsnes. 2011. "-Mannskapet gjorde ein fantastisk jobb." *NRK Møre og Romsdal*. 15. september. Lesedato 20. januar 2012: http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/more_og_romsdal/1.7794895

- Brekke, Anders, Kristian Elster, Paal Wergeland, Terje Reite og Emrah Senel. 2011. "Heller bare 10 grader." *NRK Møre og Romsdal*. 16. September: Lesedato 8. mars 2012:
http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/more_og_romsdal/1.7795626
- Brønn, Peggy Simic og Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Coombs, William T. 2007. "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate Reputation Review*, 10(3): 163–176. Business Source Premier (13633589).
- Coombs, William T. 2012. *Ongoing crisis communication; planning, managing, and responding*. 3. utg. London: SAGE Publications Ltd.
- Coombs, William T. og Sherry J. Holladay. 2010. "The Handbook of Crisis Communication." *Management Communication Quarterly*, 16(2): 165-186. Business Source Premier (08933189).
- Dahl, Carl Alfred og Kristin Jonassen Nordby. 2012. "Ulykker og ekstremvær kostet Hurtigruten dyrt." *Aftenposten*. 16. februar. Lesedato 26. mars 2012:
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Ulykker-og-ekstremvar-kostet-Hurtigruten-dyrt-6763579.html#.T8I-DZh9SjI>
- Dregelid, Solrun. 2007. "-Fant dyreklo i pølsen." *Aftenposten*. 15. februar. Lesedato 14. mai 2012:
<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article1644699.ece#.T7FI9Zh9SjI>
- Elster, Kristian. 2011. "- Vi vet ingenting om hva som skjer." *NRK Møre og Romsdal*. 15. september. Lesedato 20. januar 2012:
http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/more_og_romsdal/1.7795532
- Erichsen, Jill-Mari. 2011. "Omkom i brannen." *Helgelandsblad*. 16. september. Lesedato 26. mars 2012: <http://www.hblad.no/nyheter/article5739270.ece>
- Folkehelseinstituttet. E. coli-enteritt (inkludert EHEC-infeksjon og HUS). Lesedato 25. februar 2012:
http://www.fhi.no/eway/default.aspx?pid=233&trg=MainLeft_6039&MainArea_5661=6039:0:15,5078:1:0:0::0:0&MainLeft_6039=6041:82709::1:6043:31::0:0
- Gansmo, Arne Kristian. 2011. "Se, hun retter seg opp." *NRK Trøndelag*. 16. september. Lesedato 20. januar 2012:
http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_trondelag/1.7796917
- Gilde. Gilde - Norges største merkevare på kjøtt. Lesedato 25. februar 2012:
<http://www.gilde.no/om-oss/>
- Haaland-Dahl, Sigrid. 2011. "Nærmer seg krise for MS Nordlys." *abcnyheter*. 15. september. Lesedato 25. april 2012:
<http://www.abcnyheter.no/nyheter/110915/hurtigruten-tar-inn-vann>

- Haugsgjerd, Hilde. 2007. "Fant avføring fra lam i kjøttpakke fra Gilde!" *Aftenposten*. 10. januar. Lesedato 14. mai 2012:
<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Fant-avforing-fra-lam-i-kjottpakke-fra-Gilde-6443524.html#.T7FLqJh9SjI>
- Hoemsnes, Anita. 2005. "– Skulle sagt nei til henvendelsen fra ICA." *NTB gjennom DagensNæringsliv*. 7. februar. Lesedato 23. mars 2012:
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article433106.ece>
- Hofstad, Ole T. 2012. "– Økonomien i melkeproduksjonen må styrkes." *Landbruksstindene.no*. 26. april. Lesedato 3. mai 2012:
<http://www.gardsplassen.no/?side=nyhet.php&ni=467&ci=4>
- Hurtigruten. 2012. Visjon, verdier og ledelsesprinsipper i Hurtigruten ASA. Lesedato 5. mars 2012: <http://www.hurtigruten.no/Utils/OmHurtigruten/OmHurtigruten/Visjon-verdier-og-ledelsesprinsipper-iHurtigruten-ASA/>
- . 2010. Årsrapport 2010. Lesedato 5. mars 2012:
<http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/IR/Finansielle-rapporter/>
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2010. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Winni og Finn Frandsen. 2007. *Krisekommunikasjon: når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: samfundslitteratur.
- Kommunikasjonsforeningen. Vi måler og vi måler... . Lesedato 12. mai 2012:
<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/omdømme/vi-måler-og-vi-måler>
- Larsen, Roy. 2011. "Nr 5 – 2011 – Brannen på MS Nordlys." *Brannmannen*. 28. desember. Lesedato 25. april 2012:
<http://www.brannmannen.no/arkiv/2011.aspx?PID=15&M=NewsV2Action1&NewsId=2282>
- Lerbinger, Otto. 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lie, Kristian Mehlum. 2007. "Rottetefoten" var ikke rottetefot." *Nettavisen*. 21. februar. Lesedato 14. mai 2012: <http://www.nettavisen.no/innenriks/article907961.ece>
- Lyngvær, Jørgen. 2006. "Gilde må betale 2 millioner etter E-coli-skandalen." *VG nett*. 13. juli. Lesedato 5. mars 2012:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=122947>

- Manuele, Fred A. 2012. "Risk communication. Risk & crisis communications." *Professionalsafety*, 57 (2): 42-42. Business Source Premiere (71096088).
- Mattilsynet. 2006a. "Kronologisk gjennomgang av E.coli-saken fram til 5. april." [Pressemelding]. 5. april. Lesedato 25. februar 2012:
http://www.mattilsynet.no/smittevern_og_bekjempelse/naeringsmidler_og_vann/hendelser/e_coli/nyhetsarkiv/kronologisk_gjennomgang_av_e_coli_saken_fram_til_5_april_34980
- . 2006b. "Mulige nye funn av E.coli O103." [Pressemelding]. 13. mars. Lesedato 26. februar 2012:
http://www.mattilsynet.no/smittevern_og_bekjempelse/naeringsmidler_og_vann/hendelser/e_coli/nyhetsarkiv/mulige_nye_funn_av_e_coli_o103_34221
- . 2006c. "Mattilsynet stenger Gilde, Terina AS i Sogndal." [Pressemelding]. 20. mars. Lesedato 26. februar 2012:
http://www.mattilsynet.no/smittevern_og_bekjempelse/naeringsmidler_og_vann/hendelser/e_coli/nyhetsarkiv/mattilsynet_stenger_gilde_terina_as_i_sogndal_34469
- . 2006d. "E.coli O103 bekreftet i morrpølse." [Pressemelding]. 22. mars. Lesedato 26. februar 2012:
http://www.mattilsynet.no/smittevern_og_bekjempelse/naeringsmidler_og_vann/hendelser/e_coli/nyhetsarkiv/e_coli_o103_bekreftet_i_morrp_lse_34551
- . 2006e. "E. coli 0103 Smittekilden funnet." [Pressemelding]. 31. mars. Lesedato 26. februar 2012:
http://www.mattilsynet.no/smittevern_og_bekjempelse/naeringsmidler_og_vann/hendelser/e_coli/nyhetsarkiv/smittekilden_funnet_34872
- . 2006f. "Forelegg til Gilde i E.coli saken." [Pressemelding]. 13. juli. Lesedato 26. februar 2012:
http://www.mattilsynet.no/smittevern_og_bekjempelse/naeringsmidler_og_vann/hendelser/e_coli/nyhetsarkiv/forelegg_til_gilde_i_e_colisaken_37660
- Meyer, Henrik D. 2004a. "Rema 1000 kaster ut Synnøve Finden." *Dagens Næringsliv*. 14. desember. Lesedato 26. mars 2012:
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article394768.ece>
- . 2004b. "- Ufint av Synnøve Finden." *Dagens Næringsliv*. 14. desember. Lesedato 20. januar 2012:
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article395015.ece>
- Moe, Ingeborg og Per Marifjæren. 2006. "Nesten umulig å spore smitten." *Bergens Tidende gjennom Aftenposten*. 28. mars. Lesedato 26. februar 2012:
<http://www.aftenposten.no/helse/--Nesten-umulig--spore-smitten-6391224.html#.T0o2oiP>

- Nasjonalt Folkehelseinstitutt, Veterinærinstituttet og Norges Veterinærhøyskole. 2006. *E.coli 0103 - utbruddet 2006 oppsummering av spekepølsesporet*. Arbeidsrapport, 09/06.
- Nedrelid, Olav Arne. 2011. ”- Brannen burde vært slukket automatisk.” *NRK Hordaland*. 24. september. Lesedato 20. januar 2012: <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/hordaland/1.7806735>
- Nettavisen. 2011. “TINE slipper millionbot”. *Nettavisen gjennom NA24*. 23. juni. Lesedato 26. mars 2012: <http://www.na24.no/article3177071.ece>
- Nilsen, Kari Stokke. 2011. ” – Alvorlig, sier Hurtigruten.” *NRK Troms og Finnmark*. 20. oktober. Lesedato 20. januar 2012: http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.7841982
- Normann, Terje. 2012. ”Hegnar øker i Hurtigruten.” *E24*. 8. mars. Lesedato 26. april 2012: <http://e24.no/boers-og-finans/hegnar-oeker-i-hurtigruten/20161797>
- Norsk Kundebarometer. 2011. Resultater 2011- tilfredshet. *Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI*. Lesedato 9. mai 2012: <http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2011&criteria=tilfredshet>
- . 2012a. Metode. *Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI*. Lesedato 12. mai 2012: <http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbmodellmetode>
- . 2012b. Modell. *Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI*. Lesedato 12. mai 2012: <http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbmodellmod>
- . 2012c. Kundene elsker flytoget. *Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI*. Lesedato 9. mai 2012: <http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbnyhet2012>
- . 2012d. Resultater 2012 - tilfredshet. *Norsk Kundebarometer ved Handelshøyskolen BI*. Lesedato 9. mai 2012: <http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2012&criteria=tilfredshet>
- Nortura. Gilde. Lesedato 25. februar 2012: <http://www.nortura.no/gilde/category11685.html>
- . 2005. Gilde Norsk Kjøtt på femteplass i MMIs måling. [Pressemelding]. 1. september. Lesedato 30. september 2012: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2005/gilde-norsk-koett-paa-femteplass-i-mmis-maaling-article15872-11600.html>

- . 2006a. Mattilsynet politianmelder Gilde for brudd på omsetningsforbudet. [Pressemelding]. 11. mai. Lesedato 14. mai 2012: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2006/mattilsynet-politianmelder-brudd-paa-omsetningsforbudet-article15907-12058.html>
- . 2006b. Ikke vår larve! [Pressemelding]. 19. desember. Lesedato 14. mai 2012: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2006/ikke-vaar-larve-article16141-12058.html>
- . 2006c. Skuffet, men ikke overrasket. [Pressemelding]. 31. august. Lesedato 30. april 2012: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2006/skuffet-men-ikke-overrasket-article15943-12058.html>
- . 2006d. Gilde trekker alle morr-produkter. [Pressemelding]. 20. mars. Lesedato 5. mars 2012: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2006/gilde-trekker-alle-morr-produkter-article15884-12058.html>
- . 2007. Kraftig styrket tillit - men fortsatt langt fram. [Pressemelding]. 30. august. Lesedato 30. april 2012: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2007/kraftig-styrket-tillit-men-fortsatt-langt-fram-article16986-12625.html>
- . 2009. Gilde sterkt tilbake på omdømmetoppen! [Pressemelding]. 27. august. Lesedato 30. april 2012: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2009/gilde-sterkt-tilbake-paa-omdoemmetoppen-article25442-15054.html>
- NOU 1996:10. *Effektiv matsikkerhet. 6 Vurdering av gjeldende næringsmiddelovgivning*. Nærings- og handelsdepartementet. Lesedato 25. februar 2012: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/1996/nou-1996-10/7.html?id=375204>
- NTB. 2006a. “Gilde betaler erstatning til E.coli-ofre.” *NTB gjennom Aftenbladet*. 19. mai. Lesedato 26. februar 2012: <http://www.aftenbladet.no/magasinhelse/article292783.ece#.T0ok6CPnZ7w>
- . 2006b. “Gilde trekker tilbake 50 tonn kjøttdeig.” *NTB gjennom Aftenbladet*. 24. februar. Lesedato 26. februar 2012: <http://www.aftenbladet.no/magasinhelse/Gilde-trekker-tilbake-50-tonn-kjottdeig-2109582.html#.T5FdpJh9SjI>
- . 2006c. “Gilde vil følge opp de rammede familiene.” *NTB gjennom Aftenbladet*. 22. mars. Lesedato 5. mars 2012: <http://www.aftenbladet.no/nyheter/innenriks/article267357.ece#.T5FeM5h9SjI>
- . 2006d. “-Smitten kommer trolig fra Gilde.” *NTB gjennom Aftenbladet*. 1. mars. Lesedato 26. februar 2012: <http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokal/--Smitten-kommer-trolig-fra-Gilde-2110129.html#.T5FeCJh9SjI>
- . 2006e. “Gilde betaler erstatning til E.coli-ofre.” *NTB gjennom VG nett*. 19. mai. Lesedato 26. februar 2012: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=116861>

- . 2006f. "Lettelse i Gilde etter E.coli funn." *NTB gjennom Dagens Næringsliv*. 31.mars. Lesedato 5. mars 2012:
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article753475.ece>
- . 2006g. "Kjøttedeig fra Gilde gjorde seks barn syke." *NTB gjennom Aftenbladet*. 24. februar. Lesedato 26. februar 2012:
<http://www.aftenbladet.no/magasin/helse/Kjottdeig-fra-Gilde-gjorde-seks-barn-syke-2109587.html#.T5FdA5h9SjI>
- Nykvist, Kato. 2010. "Den besværlige TINE-saken." *Nationen*. 14. september. Lesedato 23. mars 2012:
http://www.nationen.no/2010/09/14/naring/kommentar/TINE/rettssak/rema_1000/6155765/
- Olsen, Ole N. og Sissel Kruse Larsen. 2011. "Tror ikke Hurtigrutens rykte er skadet." *VG nett*. 26. september. Lesedato 26. april 2012:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10030148>
- Opplysningskontoret for Meieriprodukter. Meierifakta. Lesedato 3. mai 2012:
<http://www.melk.no/meierifakta/>
- Pearson, Christine M. og Ian I. Mitroff. 1993. "From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management." *Executive*, 7(1): 48-59. Business Source Premier (19389779).
- Plementas, Markus og Malin Kjellstadli Korsnes. 2011. "Hyller politiet for sjefsavgjørelse." *NRK Møre og Romsdal*. 21. september. Lesedato 20. januar 2012:
http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/more_og_romsdal/1.7803093
- Reite, Terje. 2011. "Eksplasjon startet trolig brannen." *NRK*. 15. September. Lesedato 8. mars 2012: http://m.nrk.no/m/artikkel.jsp?art_id=17794936
- Reynolds, Barbara J. og Elvia Earley. 2010. "Principles to enable leaders to navigate the harsh realities of crisis and risk communication." *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* 4 (3): 262–273. Business Source Premier (17499216).
- Ryste, Camilla. 2006. "Nytt barn rammet av alvorlig nyresykdom." *VG nett*. 14. mars. Lesedato 8. mars 2012: <http://www.vg.no/helse/artikkel.php?artid=137631>
- Ryste, Camilla og Øystein Larsen-Vonstett. 2006. "1,4 tonn E.coli-mistenkt Gilde kjøtt fortsatt i salg. Sjekk hva du må kaste denne gangen." *VG nett*. 27. april. Lesedato 22. mai 2012: <http://www.vg.no/helse/artikkel.php?artid=114253>
- Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2007. *Research methods for business students*. 4. utg. England: Pearson Education Limited.

- Slorach, Stuart. 2006. *E.COLI-SAKEN, Evaluering av myndighetenes og næringens håndtering vinter/vår 2006*. Rapport utarbeidet av det regjeringsoppnevnte evalueringsutvalget for E.coli-saken, 15/12.
- St.meld. nr. 3 (2009-2010). *Stortinget - Møte torsdag den 7. januar 2010 kl. 10*. Landbruksdepartementet. Lesedato 20. april 2012:
<http://85.88.65.133/en/Saker-ogpublikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2009-2010/100107/3/>
- Sved, Børge. 2011. "Hurtigruten synker i verdi." *Bergens Tidendene*. 16. september. Lesedato 25. april 2012: http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Hurtigruten_synker-i-verdi-2576207.html#.T5gNSYHS7s
- Sætre, Gunhild, Ina-Kristin Lindin, Silje Thalberg, Malin Kjellstadli Korsnes og Bjørn Ivar Voll. 2011. "Diesellekkasje en av brannårsakene." *NRK Møre og Romsdal*. 20. oktober. Lesedato 20. januar 2012
http://nrk.no/nyheter/distrikt/more_og_romsdal/1.7841909
- Thalberg, Silje. 2011. "Kapteinen skryter av mannskapet." *NRK Møre og Romsdal*. 19. september. Lesedato 20. januar 2012:
http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/more_og_romsdal/1.7799366
- TINE. TINEs historikk. Lesedato 23. mars 2012:
<http://www.TINE.no/om-TINE/om-TINE-gruppa/TINEs-historikk>
- Weisæth, Lars og Ragnar Kjeserud. 2008. *Ledelse ved kriser, en praktisk veileder*. 1 utg. Oslo: Gyldendal Norske Forlag
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research, design and method*. 3. utg. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- . 2009. *Case study research, design and method*. 4. utg. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

VEDLEGG 1

INTERVJUGUIDE TINE

1. Hva var din tilknytning til Synnøve-Finden skandalen fra 2005? (Din rolle? Ansvar?)
2. TINE ble direkte beskyldt for å presse Synnøve Finden ut av Rema 1000, hva var deres første reaksjon på Synnøves Børsmelding?
 - Ble hendelsen umiddelbart oppfattet som en krise?
3. Hva var det første som ble gjort når krisen var et faktum?
4. Kan du si noe om deres rutiner for krisehåndtering i forkant av krisen?
 - Internt (ansatte) bøndene?
 - Eksternt (media, kunder, offentligheten)
 - Hva vil du si er bakgrunnen for den oppsatte planen?
 - Følger dere en bestemt strategi?
5. Hvordan fungerte disse rutinene i forhold til denne hendelsen?
 - Var det noe som sviktet?
6. Har disse rutinene blitt forandret i etterkant?
7. Hadde dere en egen kommunikasjonsplan for krisehåndteringen?
 - Hvis ja:
 - Hva gikk kommunikasjonsplanen ut på?
 - Foretok dere et bevisst valg på om dere skulle fremstille dere som uskyldige i saken?
 - Endret dere kommunikasjonen underveis?
 - Hvis nei:
 - Satte dere opp en plan både internt og eksternt mens krisen pågikk?
8. Dere ble fremstilt som den store syndebukken, påvirket dette valg av kommunikasjon?
9. Da dere endelig ble renvasket av Høyesterett 22. juni 2011, hadde dere noe kommunikasjon ut i henhold til dette?
10. Ble krisehåndteringen i ettertid hovedsakelig ansett som vellykket eller mislykket?
11. Hvordan vil du si at krisen har påvirket TINES omdømme? (målinger?)
 - under
 - rett etter krisen
 - pr dags dato
12. Hadde dere noen konkrete tiltak for å opprettholde/gjenopprette omdømmet?

INTERVJUGUIDE GILDE

1. Hva var din tilknytning til krisen? (Din rolle? Ansvar?)
2. Hva var det første du tenkte/gjorde da du fikk beskjeden om at Gildes kjøttdeig ble utpekt som smittekilde?
3. Kan du si noe om rutinen for krisehåndtering dere hadde i forkant av krisen?
 - Interne (de ansatte? Nådde dere de ansatte med mer)
 - Ekstern (media, offentligheten)?
4. Hvordan fungerte disse rutinene i praksis?
5. Eventuelt hva var det som sviktet?
6. Har disse rutinene blitt forandret i etterkant av krisen?
7. Hadde dere en egen kommunikasjonsplan/ eller eventuelt satte dere opp en plan både internt og ekstern mens krisen pågikk?
8. Var kommunikasjonen utad bevisst? I media uttrykte Gilde sympati for de berørte. Var dette en bevisst strategi eller en naturlig reaksjon på det som skjedde?
9. Vurderte dere å legge om kommunikasjonsstrategien da Gullgryten ble utpekt som en mulig smittekilde?
10. Hvis nei: hva var det som gjorde at dere valgte å ikke gjøre det?
11. Ble krisehåndteringen i ettertid hovedsakelig ansett som vellykket eller mislykket?
12. Hvordan vil du si at krisen har påvirket Gildes omdømme? (målinger?)
 - under
 - rett etter krisen
 - pr dags dato
13. Hadde dere noen konkrete tiltak for å opprettholde/gjenopprette omdømmet?

INTERVJUGUIDE HURTIGRUTEN

1. Hva var din tilknytning til Hurtigruten og brannen på MS Nordlys (Din rolle? Ansvar?)
2. Hva var det første du gjorde da du fikk vite om brannen?
3. Kan du si noe deres rutiner for krisehåndtering i forkant av krisen?
 - Interne (de ansatte?)
 - Ekstern (media, offentligheten)?
4. Hvordan fungerte disse rutinene i forhold til denne hendelsen?
 - Var det noe som sviktet?
5. Hadde dere en egen kommunikasjonsplan for krisehåndteringen?
6. Hvordan vil du si at krisen har påvirket Hurtigrutens omdømme? (målinger?)
7. Hadde dere noen konkrete tiltak for å opprettholde/gjenopprette omdømmet?

VEDLEGG 4

GODKJENNING

Intervjuguide Hurtigruta Innboks x

Ragnar Norum 4. mai (For 12 dager siden)

til meg

Hei igjen

Dette var et godt sammendrag av det vi snakket om. Jeg har kun korrigert noen faktuelle feil i teksten. Vi har ikke gjort omdømmemålinger etter ulykken, men har et inntrykk av at omdømmet ikke er blitt svekket ifm hendelsen. En liten test blir publiseringen av Norsk kundebarometer i midten av mai. Vi kom på 3. plass i fjor.

Med vennlig hilsen/Best regards
Ragnar Norum
Communication Manager

 **HURTIGRUTEN**

Hurtigruten
Postboks 43
N-8501 Narvik, Norway
Mobile: [+47 957 65 604](tel:+4795765604)
Hurtigruten: [+47 970 57 030](tel:+4797057030)
www.hurtigruten.com

Twitter: [@HurtigrutenLive](https://twitter.com/HurtigrutenLive)
Facebook: [Facebook.com/Hurtigruten](https://www.facebook.com/Hurtigruten)

VEDLEGG 5

OMDØMME - TINE

Plassering av TINE de siste årene

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Totalintrykk	2	8	4	1	1	1	2	1	1	1	1	25
Miljøbevissthet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Samfunnsansvar og moral	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	33
Økonomi og Lønnsomhet	13	15	15	6	4	5	15	4	5	2	7	15
Reklame og informasjon	4	6	3	1	1	1	2	1	2	1	1	6

Kilde: MMI september 2005

26.03.2012

Ad: RE: VS: Krisehåndtering

Kari Raunedokken

Sent: tirsdag 27. mars 2012 10.24

To: [REDACTED]

Hei -

Takk for hyggelig møte i dag.

Her er resultatene på totalintrykk på Synovates (tidl. MMI) undersøkelse etter 2005:

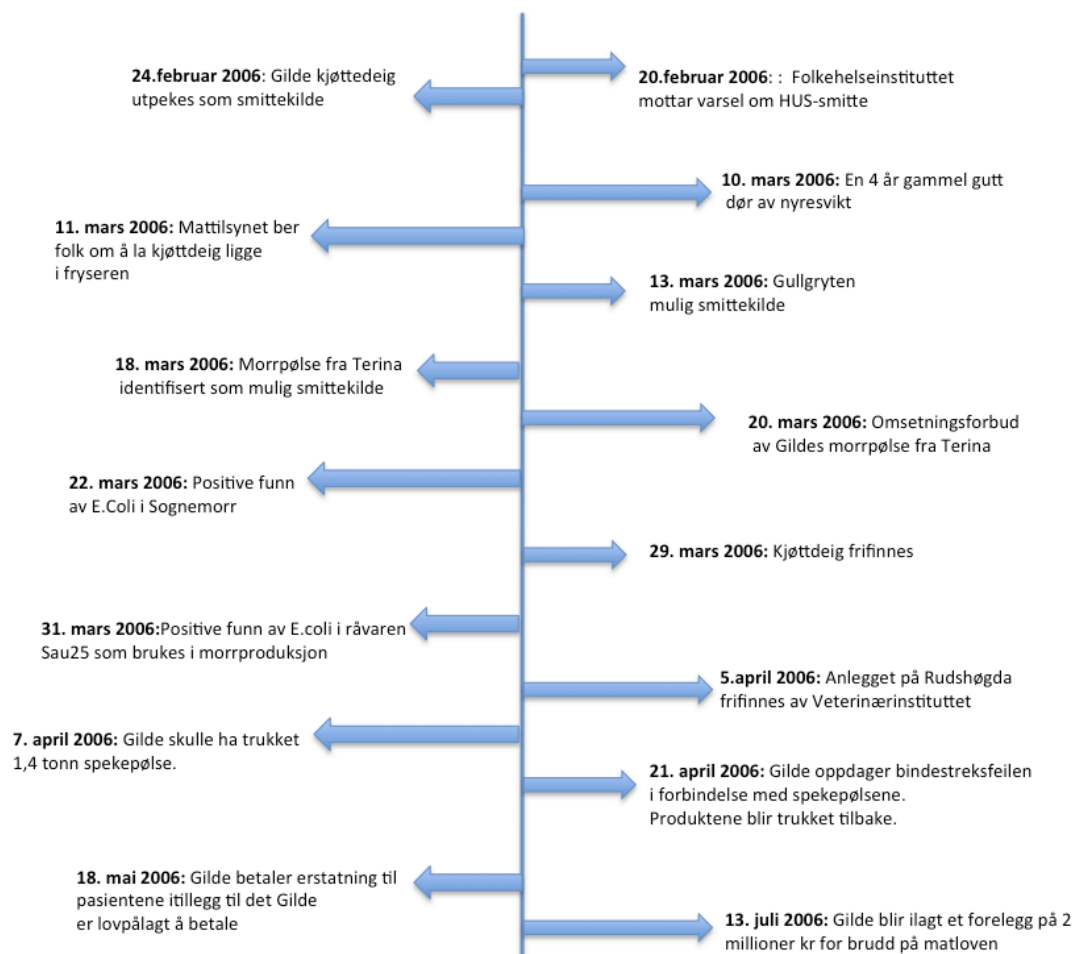
2006	2007	2008
11	9	5

2009	2010	2011
1	2	4

Lykke til med oppgaven.

Kari Raunedokken
Kommunikasjonssjef
TINE SA

TIDSLINJEMODELL – GILDE



TRANSKRIBERT INTERVJU MED TINE**Intervjuer**

Informant

Hva var din tilknytning til Synnøve-Finden skandalen fra 2005?

Jeg var kommunikasjonssjef i Tine, på det tidspunktet.

Tine ble direkte beskyldt for å presse Synnøve-Finden ut av Rema 1000, hva var deres første reaksjon på Synnøves Børsmelding?

Ehhh.. Jeg tror jeg kanskje vil starte enda litt tidligere, fordi at det som skjedde da, jeg er ikke sikker på hvor mye av dette dere bør skrive men bare så du vet det, ehh, det var at vår konsernsjef den gangen som het Jan Ove Holmen, han ble ringt opp av en journalist i VG, som han kjente veldig godt og som han hadde et godt forhold til og spurte om han kunne fått tatt en lunsj med han, for han hadde en sak som han ville forelegge'n, og det gjorde Jan Ove da, ehh, uten at han viste hva de skulle snakke om, ehh og da kom journalisten da med det som heter planogrammer, altså tegningen av hvordan butikkhyllene skulle se ut, hvor det da var Tine som hadde tegna en disk uten Synnøves produkter inne. Og han kjente egentlig ikke til saken da, men han uttalte seg allikevel, dessverre får vi si, fritt, i stedet for å si at dette kjenner jeg ikke noe til, dette må jeg hjem å sjekke, Hegh og det gjorde han i god tro altså for å på en måte (ler) han trodde altså at dette ikke var noen sak da, men så kom han tilbake på kontoret, jeg husker det var fredag 4 februar i 2005 dette her, og da skjønnte jeg at det var ett eller annet galt og da innkalte han meg, og vi hadde jo også da en konserndirektør med ansvar for kommunikasjon, men hun bodde i Trondhjem så hun var som regel fredager i Trondhjem, så hun ble heller ikke kontakta egentlig. Også, men han tilkalte da de salgsansvarlige også viste det seg at dette her er en sak som er håndtert ehhh, og som egentlig i utgangspunktet, det ikke ble noen ting av. Ehhh så det var begynnelsen på saken, og du kan si at hadde, i etterpåklokskapens lys da, hadde han bare nektet å svare, og vi hadde tenkt oss om for hva budskapet skulle være, så tror jeg allikevel det hadde blitt en sak, for all del, men jeg tror at mediehåndteringen hadde virket helt annerledes. Ehhh, sånn at det, jeg tror at det, hadde dette skjedd igjen, så hadde vi hvertfall hatt en helt annen kommunikasjon på det for å si det sånn. Så det var en veldig dyr lærdom for han da.... Han måtte jo gå.

Når var det dere først oppfattet at det her var en krise?

Nei, det gjorde vi jo da lørdagen vil jeg si altså, for lørdag 5 februar så var det et stort arrangement i Drammen, som vi skulle være med på i forbindelse med hundreårsjubileet for Ibsen var det vel, ehhh, og da, eller hvertfall, det var noe jubileumsgreier som vi var sponsor på, og da var hele konsernledelsen vår der, ehhh og den lørdagen så ringte elle telefoner, for da hadde oppslaget i VG stått da, første

oppslaget, og da var det liksom, alle heiv seg på, så da, på mandag morgen når vi kom da så, så innkalte vi beredskapsgruppa og satte oss ned for å se på hvordan vi kunne gjøre dette her, men da hadde det allerede vært såpass mange uttalelser i avisene sånn at det var vanskelig å hanke inn saken altså. Ja, og da fikk vi også strykka kommunikasjonsenheten vår med noen rådgivere, ett byrå som vi hadde brukt i krisehåndtering tidligere, ikke minst i øvelsessammenheng, beredskapsøvelser, eh hh og da var vi rett og slett ett team som da prøvde å organisere oss på best mulig måte. Ehh så det var en tøff tid, det må jeg jo si, ikke minst for alle ansatte dette gjaldt da, for det var jo en skikkelig, en skikkelig skyts mot de ansatte i salgsavdelingen vår, i huset vårt, eh hh så, også kjenner dere jo hvordan saken utløp de første 14 dagene, og konsernsjefen som var i alle kanaler, til alle døgnets tider syns vi, også er vi jo en samvirkeorganisasjon, det betyr altså at vi har bønder som eier oss, 15 000 i tall, og det er klart at det, de reagerte også i forhold til situasjonen som oppstod, og det var egentlig på lik linje som det vi føler vi er inn i nå, at alle angriper oss for alt mulig. Og spesielt dette her med markedsregulatorrollen som vi hadde da, fordi det er jo politisk bestemt at Tine skal ha det, og det er det mange som, som synes at vi ikke skal ha. så de opponentene kom jo veldig på banen den gangen også, som de gjør nå. Eh hh, så det endte altså med at han måtte ta sin hatt og gå, eh det var selvfølgelig veldig tøfft, han hadde alltid jobbet i Tine, så det var en veldig sånn personlig krise for han altså. Og en tøff beslutning selvfølgelig for de som leda også, for de skjønnte jo at det var jo ikke, altså, i navnet er det jo han som er ansvarlig. Eh hh, da etter det så var det jo da hun som var visekonsernsjef den gangen, Hanne Refsholt som da rykka opp som konsernsjef og det vi fant ut da, var at vi måtte ta noen grep for å få denne skuta på rett kjøl igjen. Så det vi gjorde var, for det første, å hyre inn Veritas, for å få inn en nøytral gjennomgang av organisasjonen, og spesielt i forhold til det som hadde skjedd i forhold til salgsprosesser da, eh h, og de brukte vel en 3, 4 uker på å snakke med folk og finne ut av det som, eller de svakhetene vi hadde, eh h og da ble det dokumentert at vi hadde, punkt 1: ikke noe risikovurdering av saker som kunne skade Tines omdømme, vi hadde veldig uformelle salgsprosesser og lite formaliserte, eh h lite formalisert dokumentasjon, altså skriftlig dokumentasjon i forhold til hvordan prosesser skjedde, eh hh ja, og vi hadde jo som dere vet da også konkurransetilsynet som og gjennomgikk absolutt alle ting hos oss her, og det var jo også en kjempetøff prosess. Eh hh, ja det var vel stort sett de tre funnene der som Veritas kom med resultater på da, og da satte vi jo igang da tiltak som kunne endre på det, ja vi hadde, vi startet da men en risikokartlegging i hele organisasjonen, hvilke saker er det vi har som kan skade Tines omdømme, og lagde et sånt kjempesystem da, med røde, grønne, gule saker på konsernivå, og ned på avdelingsnivå faktisk, og satte igang da tiltak i forhold til hvordan vi kunne prøve å forhindre at ting skjedde da. Så det gjorde vi, også ble jo selvfølgelig salgsavdelingen hos oss veldig fulgt opp i forhold til, både formaliteter på prosesser eh h og ikke minst også masse dilemma trening, for altså årsaken til at dette skjedde er fordi Tine er en dominerende aktør, konkurranseloven som trer inn her, som sier at vi får ikke lov til å gjøre det andre aktører kan gjøre, så selvom det var da utgangspunktet kjeden som hadde bedt oss å levere tilbud på hvilke priser vi kunne levere hvis ikke Synnøve var inn i sortimanget deres, så har ikke vi lov til det. Så det som er hele greia altså, at vi må oppføre oss på en helt annen måte fordi at vi er dominerende, og den konkurranseloven hadde vi, den nye konkurranseloven som trådte i kraft 01.01.2004 tror jeg det var, eller hvertfall i 2004, eh hh den hadde vi vært i gjennom i ledersammenhenger og alt mulig sånt noe, men hadde nok ikke, drilla salg, salgskorpset på hvilke dilemmaer du kan komme opp i, i forhold til den nye loven. Så det ble i hvertfall gjort da (ler). Så vi satte igang veldig,

veldig mange tiltak også samtidig så gikk jo denne saken i retten ikke sant, eh hh så det var jo, vi vant i tingretten først, så tapte vi lagmannsretten, men så vant vi da i Høyesterett igjen da altså. Det var ulike dimensjoner ved denne, så jeg tror ikke jeg kan gå inn i det, men hvertfall da, jubelen internt sto i taket når den dommen ble avsagt, det må jeg si. Og ikke minst i forhold til konsernsjefen som hadde gått da, var det en kjempeoppreisning for han kan du si også. Men, en tid som jo, gå inn i historiebøkene på alle mulige måter, eh og som er også en prinsipiell sak i forhold til ny konkurranselov, eh som jeg tror gir noen føringer i forhold til hvordan vi kan opptre videre da.

Ja, for dere forbedret jo da på en måte rutine i forhold til håndteringen, så det høres jo bra ut, men hva med kommunikasjonen sånn i forhold til internt til de ansatte, og til bøndene, hvordan var det?

Ja, det gjorde vi en undersøkelse på i etterkant, og det er klart at vi kom veldig på hæla, i forhold til internkommunikasjon, og eierkommunikasjon altså, og det er eh rett og slett læring ved alle kriser, det er at du blir så opphengt, så opphengt i det som skjer og du tenker liksom først og fremst eksternt i forhold til å prøve å dempe mest mulig der, men det å sette på nok ressurser til internkommunikasjon og til eierkommunikasjon er utrolig viktig i de sakene der altså.

Silje: Ja det er jo litt det vi har lest oss opp litt på og, det at det er ikke noe krise for interessentene mener at det er en krise, så det er noe med det også...

Kari: ja.. og det er klart at Tine er en kjempestor aktør så vi vil jo alltid ha mange folk som følger oss i opinionen, masse politikere ikke sant, spesielt fordi vi da har denne delte rollen med markedsregulatorrollen og forretningsaktøren Tine da, som gjør at det er, altså balansen skal være veldig hårfin. Og vår interessentgruppe er liksom ikke en, det er altså å mange. Vi har eierne, vi har kjedene som er våre kunder, vi har forbrukerne og vi har ikke minst også ansatte da, så det er et veldig sammensatt bilde, og det er en utfordring å kommunisere sånn at vi på en måte prøver å tilfredsstille alle interessentene våre (Intervjuer 1: ja selvfølgelig..) ja.. så... ja.

Vi du si at du hadde noe plan, eller at dere hadde noen plan eller strategi for kommunikasjon, eller tok dere det litt som, sånn (viser med hendene)

Vi kom litt skjevt ut fra hoppet vil jeg si, i forhold til denne samtalen som ble gjort og de intervjuene som ble gjort den første dagen, hadde vi frosset det punktet der og satt oss ned med en gang før vi uttalte oss, og kommet til et omforent budskap med at her hadde vi faktisk tatt grep og gjort noe i denne konkrete saken, og den var sendt ut til konkurransetilsynet og bare sagt at vi ikke ville uttale oss før dette her var avdekket så tror jeg vi hadde, altså det hadde blitt en sak for all del, det er ikke det jeg sier, men det hadde ikke fått såne store konsekvenser tror jeg, som det gjorde.

Ja for dere ble jo fremstilt som den store syndebukken

Ja vi gjorde jo det, vi var jo kriminelle vet du, og det var altså, for ansatte her, jeg er jo sjøl en av dem som har jobbet i Tine i all min tid, og det er klart at stoltheten ble, den ble fort revet bort, og det var rett og slett en påkjenning for mange medarbeidere i sosiale sammenhenger altså, det var faktisk det.

Også når dere endelig da, hva skal man si, ble renvasket da, eller det var ikke før i 2011? (Informant nikker bekreftende) hadde dere noen spesiell kommunikasjon i forhold til det, ut til interessentene?

Nei altså vi fant ut det, at vi kan velge mange strategier i forhold til det, men vi tror det var veldig dumt å eksternt slå på stortromma, og si "hva sa vi fornoe?". Det valgte vi faktisk ikke å gjøre da. Vi tok en veldig lav profil vil jeg si i den saken der eh, og fordi at vi også hadde klart å komme oss opp i omdømmemålinger etterhvert, så syns vi at det, vi hadde ikke noe å tjene på å slå oss på brystet. Altså internt så gjorde vi jo det, champagne og bløtkake og ja, det var jo det, men eksternt så hadde vi ikke... vi valgte rett og slett annen strategi altså, med en litt lavere profil da, og jeg tror vi tjente på det.

Ja for det var jo ganske mange år etter, og dere hadde kommet opp igjen...

Ja det var jo det, og jeg må jo si at det er jo ingen røk uten ild, det er klart at vi sikkert, altså vi hadde opptrådt riktig i forhold til konkurranseloven, men det er klart at sånn som selgere er, så vil jo de selge mest mulig produkter for selskapet sitt, og vi hadde muligens trådt over noen streker som jeg tror jeg kan garantere at vi ikke gjør nå! (Ler) Så det er liksom litt forskjell på det etiske eh, i dette og det forretningsmessige og lovmessige egentlig, som det terpes veldig mye på hos oss nå da.

Ja, for dere hadde jo både forbrukerboikott og omdømmefall, så det, men har du tall eller målinger på det?

Jeg tok men en plandsje fra plassering, nå er det bare til og med 2005, men det har jeg faktisk videre da. For vi havna jo på 25 plass i 2005. Også hadde vi ligget på første plass i mange år ikke sant..

Så det bare falt rett ned ja...

Men jeg skal sende dere den, den siste med oppfølging etter 2005, for vi klatret jo opp igjen og over på fjerde, femte plass nå sist. Men vi var jo til og med på første plass litt tidligere så..

Intervjuer 2: Det er jo det som er så imponerende og, for jeg har jo sett sånn grafer, og dere bare raste ned, så klatrer dere sakte men sikkert opp igjen, også det tyder jo på at kundene er lojale?

Ja, altså det vi sier er jo, at vi bygger Tines omdømme 70% gjennom produktene. Eh.. fordi vi er tilstede i hverdagen ikke sant, og så lenge vi leverer kvalitetsprodukter, og

det ikke er store kvalitetsfeil på dem så tror vi at forbrukerne liker oss. Men det er klart at nå blir det fryktelig spennende å se nå i forhold til denne smørkrisa, for den har også gjort noe med Tines omdømme altså. Det som han Erik Dalen, som driver med disse Synnovate undersøkelsene sier da, det er at det, eh, vi har så mye å bygge på, i forhold til at vi har hatt et godt omdømme så mange år, at han kaller det for omdømmekapital. At selvom du mister noe av den så er det lett på en måte å reinvestere og få til det, så lenge vi da opptrer ryddig. Og etter den krisa så, valgte vi altså en kommunikasjonsstrategi som var helt annerledes enn det vi hadde hatt, da var det liksom lokk på absolutt alt mulig, vi gjorde ingen konkrete utspill, eh.. vi lå som lavt som mulig, vi måtte gå igjennom alle markedsføringskampanjer, vi hadde, alt mulig. Vi stoppa jo alt her en periode. Var veldig, veldig redde for å provosere. Vi tok liksom sånne gode vurderinger i alle saker som vi da skulle ut på banen med altså. Avlyste seminarer, altså det var masse sånne tiltak som vi gjorde for å måtte prøve å hanke oss inn.

Vil du si at dere hadde noen spesiell kommunikasjon for å opprette omdømmet igjen, annet enn å ha gode produkter, og ...

Nei, altså du kan si, strategien var å ligge så lavt som mulig. Ikke provosere. Det var jo det som var saken. Vi hadde jo inntrykk av at folk hadde oss...ja, ganske høyt opp i halsen.

Hvordan ville du kategorisert deres krisehåndtering i etterkant?

Nei, jeg tror den største glippen er det at... som er regel nummer en i all mediehåndtering, og det er at; kjøp det tid, og tenk godt før du svarer altså. Det tror jeg er den viktigste lærdommen, og det er det vi terper nå i alle sammenhenger også. Sånn at vi får koordinert oss godt, og at vi er sikre på at det budskapet vi går ut med, holder.

Så det første feilgrepet var på en måte å kommunisere uten å ha.... tenkt seg om ordentlig?

Ja, jeg tror det.

TRANSKRIBERT INTERVJU MED GILDE**Intervjuer**

Informant

Hva var din tilknytning til krisen?

Jeg var jo kommunikasjonsdirektør da og, og da inngår jeg i det som kalles sentralberedskapsgruppe. Sånn at det blir en kombinasjon av å tenke det strategiske og håndtere det operative.

Hva var det første du gjorde da du fikk beskjeden om at Gildes kjøttdeig ble utpekt som smittekilde?

Det var... ja, men nå må jeg spørre. Skal dere ha det utelukkende informasjonsmessig eller hvordan vi håndterte det?

Altså begge deler!

Vi fikk greie på dette gjennom en telefon fra Mattilsynet klokka 11.00, 24. Februar at de klokka ett gikk ut med en pressekonferanse og si at på den tida var det tre fire som hadde blitt dårlige på den tida og de mente da at det var Gilde kjøttdeig og det skulle de ut med klokka ett. Nå klokka var tolv... det første vi fikk da var en slags dialog sånn at de utsatte pressekonferansen til noe seinere. Dette var altså i vinterferien og da er vinterferien i Norge sånn at halve befolkningen har vinterferie i uke åtte og andre har i uke ni og dette var fredagen og det vil si at alle som var på ferie de var på ferie og de som skulle på ferie var mentalt på ferie. Latter... ja, men altså det var den fredagen sånn at det første vi gjorde var sånn at beredskapsmøtet var pr telefon for folk var spredt og da fikk vi det lille som Mattilsynet hadde av fakta og da er oppgaven vår da er jo å begrense krisen og når Mattilsynet i utgangspunktet ville ut å si at dette er Gilde kjøttdeig så ville de si at det er all kjøttdeig, men vi har jo sporing så vi kunne jo utifra hvor vi hørte hvor disse syke har vært så kan vi begrense og si atte hvis ikke det er noen syke nord for Otta, så kan vi jo si at den kj... hvor har vi laget den, hvor er den distribuert. Vi fikk dem med på i den første runden at dette var kjøttdeig som måtte ha vært produsert på Rudshøgda, som het 103 for det er sånn at på alle produkter står det et tall produksjonskode så da fikk vi begrensa det liksom til å omfatte kjøttdeig. Men så er det sånn at E.coli det kommer fra et dyr. Og det da når de mente kjøttdeig da betyr det at det kommer fra en okse eller noe sånt okse ku eller kalv – storfe, og da vet vi med kunnskapen vår at når det kommer fra det storfeet så kan det være karbonadedeig, altså det er kverna kjøtt, det kan også være karbonader og det kunne være kjøttdeig det kunne være til dels også noe sånn familiedeig-greier, sånn at det når de sier kjøttdeig så så skjønner vi at det gå'kke an

å begrense det gå'kke an å si kjøttdeig for det kunne være mer. Så vi var jo ganske...vi gikk ut og vi var ikke i tvil da på det møtet vårt vi hadde at vi skulle tilbakekalle altså gå ut i det offentlige rom, eller det ville jo myndighetene gjøre da, men å si det atte vi tar tilbake – ikke spis- vi tar det tilbake alt som da er med 103. Og det er litt viktig. 103 var da altså kommunikasjonen vi hadde. Og da tok vi kjøttdeig, karbonade alt med 103. Den ettermiddagen da den fredagen der, da skjønte jeg at store deler av

Norges befolkning spiser pizza, taco eller lasagne (latter) jammen ikke sant?, og så var det da mange som var på hytta, men altså altså på fredagen da spiser taco tror jeg alle spiste taco. Så, så det skjedde egentlig den fredagen - Jeg skal ikke si at vi skjønnte omfanget eller hvor lenge eller konsekvensen den fredagen. Det gjorde vi ikke. På lørdag, fordi at det ble altså så mye pågang blant forbrukertelefonen vår, så bemanna vi opp forbrukersenteret vårt mye mer sånn atte folk kunne komme i kontakt med oss litt lettere. Vanligvis har vi bare en eller to telefonlinjer ikke sant men det ringte jo mye så vi bemanna det opp veldig. Og på søndag da skjønnte vi at nå må vi altså vi ble jo også tatt på senga ikke sant sånn atte eh vi gikk jo på sånn automatgir og gjorde det vi skulle for det er vi jo drilla til, men på søndag da fant vi ut nå må vi ha en kommunikasjonsstrategi. Liksom sånn.. det var på søndag. Og så de sier ja kommunikasjonsstrategi mhm. Eh min oppfatning er atte du kan ikke i en krisesituasjon gjøre så mye annerledes enn det du gjør i fredstid holdt jeg på å si. Så det som ble vår strategi det var å være åpen, ærlig og tilgjengelig. Det var det vi liksom bestemte oss for. At vi skulle være åpne, være ærlig og vi skulle svare uansett hva det var. eh... og så skjedde det jo mye utover men det var liksom det første som skjedde.

Hmh, skal vi se. eehm. Nå har jo du sagt veldig mye som egentlig - du har svart på endel... hvor er det du synes..? (stiller spm til intervjuer 2)

Intervjuer 2: ja men nei, i forhold sånn med rutiner for krisehåndtering i forkant da? Altså var dere forberedt på det?

Vi er alltid forberedt på at ting kan hende altså for vi driver jo med matproduksjon så og trygg mat hos oss det altså vi det er liksom en altså vi fikler liksom ikke med det. Sånn atte vi har.. vent a skal jeg bare finne det! Vi har på intranettet vårt så har vi en egen fane som heter beredskap. Eh og her har vi altså med en gang vi antar at noe skal skje så går vi inn her og logger alt mulig. Jeg vet ikke har dere lagt merke til atte vi hadde finnbiff hvor vi trudde det var kniver i har dere registrert det? Ja, men her bare tar jeg den saken da for den kjenner dere. Når den kom inn her, så blir den lagt altså da begynner vi å registrere og noterer ned alt det vi gjør. Her ligger pressemeldinga som jeg skreiv, eh.. her ligger liksom ordren for at de andre skal gjøre ting, varslings skjema som vi må sende altså poenget er at vi logger alt. det betyr at vi også trener rimelig ofte på beredskapssituasjoner. Og vi loggfører det og vi har rutiner så liksom så sånn atte det blir sånn Ja, vi, vi har beredskap og vi øver men vi øver jo ikke scenario E.coli. Og vi hadde jeg hadde egentlig aldri øvd på et scenario der noen skulle dø av det dem spiste hos oss. Det var liksom det var helt fjernt scenario som vi ikke hadde øvd på. Og det som kanskje gjorde det og det her vet jeg det som gjorde denne saken unik det var jo at vi satte i gang mange tiltak for å begrense skaden og så kom det hele tiden nye syke. Altså det ble jo nye syke og vi fant ut veldig tidlig at dette umulig kunne være kjøttdeig. Og vet du hvorfor vi sa det? Fordi atte folk ble sjuke spredt i hele landet, ikke sant og det var ikke noe vesentlig sjuke på Østlandet. Altså den fabrikken vår på Rudshøgda hvis den skulle hvis kjøttdeig så burde folk vært sjuke i hopetall i Østfold, Vestfold, Akershus og Oslo. Og det var ikke noen som var det var ikke noe mere der, samtidig som folk var altså unger ble sjuke, altså over hele landet. Så vi var ganske sikre på at det ikke var kjøttdeig. Det prøvde vi å argumentere for og, men på en eller annen måte så hadde folkehelseinstituttet spesielt, de hadde bestemt seg at dette var kjøttdeig.

Det var vel ingen som helt sa at de hadde spist pølsa?

Nei altså det ble jo et problem for merkevarekjennskap så er det sånn at du har ubunden og bunden kjennskap, er det ikke det det heter a? jo, sånn at hvis.. og når noen blir sjuke så kommer Mattilsynet inn. Og så begynner de å spørre. Jeg kan spørre dere – Hva spiste dere for tre uker siden? Jo, men det er sånn de begynner å kartlegge. Og så husker jeg ass sånn og så begynner du å nevne opp de standardtingene som folk har og dette var jo barnefamilier og hva var det de hadde i kjøttskapet a? Enhver barnefamilie har jo kjøttdeig dem spiser jo kjøttdeig to til tre ganger i uka en barnefamilie. Så ikke sant så når man spør ja vi hadde kjøttdeig. Okey. Og så spør dem ja hvilket merke er det? JO, da er det Gilde og det er fordi 1. Det kjenner dem og 2. Veldig få tør å si at dem kjøper et sånt first price, noe sånn billiggreier, så atte det er klart det var Gilde kjøttdeig for det er det du husker så det var sånn de kopla det til , kopla det til Gilde. Sånn at det ja, sånn at det som gjorde det unikt det var atte denne her denn varte jo egentlig i tre måneder den saken.

Men dere bestemte dere da at assa dere har ikke på forhånd bestemt dere for hvordan dere skal kommunisere forhold til hva slags krise det er?

Nei! Det tar vi fra sak til sak. Eh, men en sånn sak som denne. Altså for å si det sånn da... reglene er sånn eller våre holdninger da. Der hvor det er snakk om mattrygghet altså hvis det er snakk om at folk kan bli sjuke av å spise produktene våre liksom da kaller vi tilbake og da går vi ut i det offentlige rom. Sånn atte den saken med som dere så her med finnbiffen, der var vi heller aldri i tvil om at vi skulle gå ut. Nå har jeg nettopp fått medieanalysen av den og den hadde 106 omtaler i media. Den saken på den tida. Men det er vi ikke i tvil om for at det kunne få sannsynligheten ikke sant du begynner å tenke sånn risikoberegning da du tar sannsynlighet ganger konsekvens. Hvis du tar finnbiffen.. sannsynligheten for at noen skal finne den knivgreia er veldig liten, men konsekvensen av en som da finner'n da gjennom munn, den er da stor ikke sant så da er vi ikke i noe tvil i det hele tatt. Skal vi se nå har jeg nettopp fått mediaanalysen for, skal vi se, jeg har nettopp fått medieanalysen for februar så skal dere se noe annet morsomt.

Men er den loggen tilgjengelig for alle ansatte her?

JA. Det har vært en stor diskusjon før min tid. For det at alle kan jo for så vidt alle kan jo for såvidt gå inn her hvis de er på nett de fleste hos oss er ikke på nett for de står i produksjon da men dette er åpent for oss altså og noe sier, jammen vi kan jo ikke det liksom og da kan jo folk se at hva som liksom er. Men det er vi ikke redd for. Ikke i det hele tatt. Her var'n nå skal dere få se noen morsomme bilder. Neimen, på sånn.. hvorfor får ikke jeg den.... Hvorfor går ikke den opp nå a'? Nei, never mind. Nei, det jeg skulle vise deg var at den saken som da vi ikke var i det minste tvil om vi skulle gå ut med det det da nøler vi ikke altså. Da følger vi prosedyrer og rutiner og det som er, mens tre fire dager etter den derre finnbiffsaken så var det en forbruker som gikk til sin regionavis det var Romerriket Blad og hadde funnet tarm i pølse. Ikke sant og den reagerer vi overhode ikke på. For det har ikke noe med mat altså der gjør vi ingenting, det er ingenting. Det er sånn vurdering som de tar fra sak til sak.

Tarm i pølse...?

Ja, det er jo sånn det skal ikke være der. Så det er jo selvfølgelig en feil, produksjonsfeil. Men det er jo den tarmen som er utenpå pølsa som da på en eller annen måte har kommet inn i farsen og så har den blitt kokt og da ser'n, han ser liksom litt sånn gummiaktig ut ser litt sånn ut. En kokt tarm blir litt sånn. Så jeg er enig det ser jo ekkelt ut, men det er jo på ingen måte farlig. Så da gjør vi ingenting med.

Eh skal vi se. Nå var det jo sånn når media gav dere skylden selv om dere ikke mente at dere hadde skyld så virker det jo sånn utad at dere gjorde jo alt dere kunne for å begrense og dere sa jo aldri at vi ikke har dere gav jo ikke uttrykk for at det ikke var dere som hadde skyld. Men når Gullgryten ble utpekt som mulig smittekilde tenkte dereda at det da kanskje var en mulighet til å legge om den strategien dere allerede kjørte?

NEI!. For atte det er naturlig E.Coli altså E.coli er en naturlig bakterie en svær familiebakterie. Alle skal ha E.Coli i tarmsystemet vårt og det har alle mennesker og dyr og så er det sånn atte de aller fleste av dem er veldig snille og gjør den jobben de skal gjøre og så finne det noen av de E.coliene som da er skikkelig slemme. Og så er det jo sånn at den bakterien, man visste jo ikke altså man fant jo ut etterhvert hvilken variant det var da og den hadde man jo aldri sett i Norge. Det også... vi hadde aldri hatt den i Norge før. Eh og kan godt hende vi snakka om det og synes det var veldig ålreit om det var noen andre sin skyld, men i den saken der var det ikke sånn at vi kunne gå ut i det offentlige rom og beskyldte noen andre. Det var det ald.. det var det ikke og så vet du at når du begynner å teste så kan du får E.coli utslag og det som skjedde med den derre Gullgryta det er atte når man tester E.coli alle de prøvene er i tre etapper. Vi tar jo vanvittig mange prøver hver dag vi. Altså salmonella gjøres hver eneste dag og da er det sånn trappetrinn. At du tar en hurtigtest. Det er det første som tas. Den tas på linjene. Og den gir deg altså hurtigtesten sier svarene kommer i løpet av tre-fire timer eller ett eller annet sånt no men at sannsynligheten for at det er noe den er det er veldig stor usikkerhet. Så hvis du får positiv utslag på en hurtigtest så sender du den videre til en litt mer omfattende test og hvis du får utslag på den og du kan få utslag på den så heter den ofte falsk positiv. Men da er vi ikke så sikre hvis du får en falsk positiv da sender vi den inn til et uhilda laboratoriet igjen og det er først da og det tar opptil ti dager det altså. Og I mellomtiden da, hvis vi har liksom produsert ett eller annet produkt her da så sperres disse produktene inntil vi har fått tilbake svar der. Så det er skikkelig rutiner altså. Men det å så altså at de hadde funnet det anser vi at det er liksom det skal mye til før du for at et hurtigsvar som er positivt ender opp med å være det er veldig veldig sjelden. Men inntil videre... så derfor så når de sa det så tenkt vi jaja fint og greit men de må de må gjennom den trakta de også så atte sannsynligheten er liten. Så vi får oftere vi får oftere utslag på sanne hurtigtester, men vi er ikke der altså vi blir ikke nervøse en gang av det altså for sånn er det.

Men da har dere også allerede sperra produktet så da?

Ja, vi har kontroll på produktet altså men en sånn som den E.coli saken her hvor man den bakterien her hvor man ikke hadde den bakterievarianten så hadde jo varene gått

åkkesom for man hadde ikke fått utslag før altså for å identifisere virkelige bakteriestammen for de går jo ned i dna'et til disse bakteriene det er voldsomme greier. Sånn atte det er ikke sikkert det og det viste

seg jo også at det eh når det endelig fant hva som virkelig var kilden da så en spekepølse så hadde jo den gått ut og det som gjorde at den fikk det var det at den er jo ikke varmebehandlet. Alle E.coli bakterier drepes når du varmebehandler det og det hadde jo ikke en spekepølse gjort for den tørkes jo. Og hvorfor den E.colien - ta E.coli på en biff da. Det er jo en overflatebakterie så når du steker biffen din selv om den er helt rå på innsiden har du drept den på overflaten men det som gjør spesielt kverna kjøtt utsatt er når den bakterien er på utsiden og du kverner det til kjøttdeig og karbonade så blande det ikke sant til en farse og så er det jo sånn da at noen liker jo å ha hamburgeren litt rosa og litt jammen altså det blir ikke gjennomstekt og så er man også redd for og det sjekka vi også for for hvis du lager kjøttkaker da så sitter du der å kanskje kliner med henda opp i munnen og sånne ting altså men da øker risikoen så det er da liksom sånn. Så det er derfor den ofte heter, vanligste heter hamburgerbakterien. Den heter 157 det er den vanligste det er derfor den har fått navnet. Og det er kverna kjøtt da.

Ble krisehåndteringen i ettertid hovedsakelig ansett som vellykket eller mislykket?

Ja, og det har jeg svart på hvitt for det er ikke så veldig mange som har fått en offentlig evaluering av krisehåndteringa si og kan faktisk si at kommunikasjonen hos oss var den som var best. så det kan jeg si med stor stolthet at det det kan jeg.

Hva er det du tror er det som gjør det?

Skal vi lese hva dem sier... (ja, latter fra oss)

Nei, vettu hva det de sier det var at vi var altså det at vi var veldig tilgjengelig og vi var ærlige, det er nok det som... skal vi se... faktagrunnlag blablabla... ja... Det vakke oss sant men. Alle involverte hadde ønske om å kommunisere åpent og være tilgjengelig, men kapasiteten strakk ikke til for alle, men det gjorde den for oss. Ehm... eh, skal vi se blablabla, det står mer her... Jeg kunne egentlig bare ha tatt kopi av dere. Ja tilgjengelighet ja. "Gilde var på sin side tilgjengelig hele dagen og var bedre til å ringe tilbake etter telefonbeskjeder. Det vant Gilde på i image i flere journalisters øyne" jammen det vakke noe... skal vi se ... blablabla... Nei, det står kanskje ikke noe mer om oss her men. Det står mer altså jeg har bare aldri tatt det altså. Ja det er nesten litt merkelig vettu for atte det var faktisk vi som hadde skyld i at en gutt døde. Det kommer vi jo ikke bort ifra. Og det skulle ikke være mulig at det var vi som holdt på å si vant omdømme i den saken der. Altså vi tapte jo mye omdømme vi også. Vi legger ikke skjul på det, men mattilsynet og folkehelseinstituttet tapte mer.

For da kommer vi jo litt over i det neste spørsmålet...: Hvordan vil du si at krisen har påvirket Gildes omdømme? (målinger?)

Vi hadde Norgesrekord i omdømmetap. Vi hadde det altså. Vi lå på en ..hvis du bruker den som aftenposten har hatt MMI så hadde vi, vi lå vel på en 5.plass året før og så raste vi ned til 70. plass og så brukte vi tre år på å komme opp igjen.

Så nå er dere på samme sted?

Nei, altså jeg tror nå så er vi på om vi var på femte og nå er på syvendeplass, men for meg så er det sånn "same same" altså, men vi brukte tre år på det.

Hadde dere noen spesielle tiltak for å på en måte komme lenger opp igjen?

Mhm! Vi iverksatte noe som het prosjekt HOT. Og det står for "hælvetes operative tiltak" (latter) Og så kan alle tro at det stod for handling, omdømme og tiltak, men det var ikke det det stod for (latter). Eh, det vi fant ut at det er ingen i kjøttbransjen i Norge som har et så velutvikla rutiner og prosedyrer og regler som det vi har. Men det hjelper jo ikke hvis ikke alt blir brukt altså du kan jo ha fire mil med dokumentasjon og regler hvis ikke du kan dem... så vi iverksatte da eh prosjekt HOT som hadde noen konkrete mål og som vi fulgte opp. Så så men vi vi iverksatte vi lagde ikke flere regler, det gjorde vi ikke vi bare brusha og sånt og det var ganske deprimerende da for at det vi sier hvis du ser at det er noe feil på produksjonslinja di så for all del trykk på knappen da så den stopper fremfor at vi må ut i det offentlige rommet å tilbakekalle noe litt sånn type ting så vi ønsket jo å få ansvarliggjøre ned på produksjonlinja da, det er litt samme som, jeg blir alltid så gæren,. Jeg jobba i luftforsvaret, så jeg blir alltid så gæren når VG skriver at nå har det vært 33 nestenulykker over Gardermoen. Men cluet er jo at det at de tør å varsle om uregelmessigheter er jo for at man skal lære å bli bedre. Og det samme den samme kulturen ønsket vi hos oss også at folk våre stoppa produksjonen hvis det var noe problemer med kjøttdeigen stopp opp ikke sant. De skulle ha stoppa den finnbifflinja med den hadde de ikke mulighet til å se da men det er en helt annen sak men at de gjør det og da er det deprimerende når denne menighetsbladet her da når nasjonen vinkler en sak som at det er katastrofe altså at det liksom ikke er det liksom er bare dårlig altså nå har det vært 27 stopp på linja ikke sant for at dem ikke kan tinga i stedet for at det er 27 stopp hvor folk har tatt ansvar og følt at dette var riktig da. Og så har vi investert eh ja nå er det sikkert oppe i en 70 millioner i ny teknologi etter E.coli det ere en veldig sånn eh konkret sak, men du kan ha mye teknologi og sånt uansett slakting det er et manuelt arbeid altså så lenge du har mennesker i jobb holdt jeg på å si så vil feil oppstå likevel altså, men... og jeg for eksempel hadde et konkret tiltak da også det var gå ut og fortell om E.coli-saken. Sånn ble det at vi skulle ikke skjule oss på bak saken vi skal fortelle hva vi gjorde og hvordan vi tenkte og sånn. Så jeg er jo fast foredragsholder borte på BI en gang i året og (latter).

Det blir jo på en måte brukt som eksempler sånn til stadighet som god krisekommunikasjon...

Det glemte jeg også å si! Jeg holdt på å rydde skjønner du jeg skal slutte i jobben her. Det er ikke så mange som har fått det skrevet her også (mer latter. Tror boken heter "det gode selskap"). Skal vi se jeg har bevis på dette her ass. Case, jeg må se case E.coli... case, kanskje det var her? Skal vi se side 183...husker ikke jeg... hm .blar ikke opp så mye dette her. Jeg skulle bare si at jeg kan dokumentere svart på hvitt at... her ja! "Best da det gjaldt" (latter) Så yes...sånn

Men hadde dere noen spesielle tiltak ut mot forbrukerne da?

Hva mener du med da?

Altså hadde dere mere...

Her skal dere få med dere denne, skal kaste den uansett.

Satte dere i gang altså mere reklame eller...?

Nei, vi stoppet mye reklame. Eh for det er sånn som, det er sånn vi ikke snakka om.

Vi stoppa reklame mens dette pågikk så det va'kke no Gildereklame. Eh... etterhvert når man fant ut liksom at det var denne morrpølsa sånn så tar det ganske lang tid å lage spekemat for det skal tørkes, så begynte vi å stille spørsmål. Hva gjør vi med morrpølsa. Vi hadde spørsmål 1. Skal vi produsere det mer? Altså begynte der, så fant vi ut jo det altså det var etterspørsel etter det så det det fant vi ut at det skulle vi. Skal vi bytte navn på den pølsa? Eh og det valgte vi å ikke gjøre for at vi mente at da virka det som om vi ville lure forbrukeren. Så lenge pølsa i all hovedsak bestod av de samme ingredienser og det som var så mente vi at det å kalle det en ja kall det en Sogndalpølse da, fremfor morrpølse det var å lure. Sånn atte vi produserte opp mott...I november/desember så var ny produksjon på vei ut. Eh den pølsa lages i Sogndal en bitteliten bygd hvor også NRK har distriktskontor og alle kjenner alle i den bygda så det ble jo sånn atte NRK-journalistene de hadde jo saken egentlig først før vi i det hele tatt hadde rukket å gjøre noe så hadde de at den kom ut. Da inngikk jeg en deal med redaksjonen der at de skulle sitte på saken sitte i ro i jeg tror det var i fire fem dager sånn atte vi fikk ut et brev til alle de som de berørte familiene sånn atte vi sendte ut et brev til alle familiene der vi fortalte at denne pølsa vil nå bli produsert eller var produsert sånn at de ikke skulle få et sjokk i butikk. Det var det viktigste at de var forberedt på det. Og når vi hadde fått ut det brevet så gikk NRK ut med saken atte nå var E.coli pølsa ute i butikken.

Fikk dere noe respons fra familiene eller?

Nei, det tror jeg ikke. Ikke på det brevet der, men det er jo også en ting vi aldri har snakket om det atte den søndagen at vi fant ut at vi skulle lage strategier og sånn da tok vi kontakt med sykehuset eller det er sånn atte vi får jo ikke vite person, altså vi visste egentlig ikke hvem de var eller hvor de var for vi var jo ikke en part I det da, men vi skjønnte jo at de var på Ullevål så vi tok kontakt med Ullevål sykehus og sa det atte her er Gilde oppgav da kontaktperson hos oss sånn atte legene sjøl eller legene overbragte den kontaktinformasjonen og så var det opp til da hver enkelt familie å ta kontakt med oss for vi skulle ikke vi fikk ikke lov til å vite hvem det var da. Sånn atte det ble en dialog og og vi snakket med alle sånn sett underveis, og hos den familien som mistet gutten sin så var vi jo på fysiske besøk der var jeg også med å med på det. Og det var jo si mens det stod på veldig. Og så i ettertid der så har det jo vært et forsikringsoppgjør og sånn, men på høsten det var sånn i september så inviterte vi alle disse familiene og det var med besteforeldre, og tanter og onkler og småsøsken altså det var sånn familiesamling så samlet vi dem oppe på Hunderfossen familiepark sammen med da de som da hadde vært mest fremtredende hos oss, med behandlende leger, med forsikringsfolk og med psykologer. Så hadde vi lagd liksom sånn at det var en seanse for de voksne og så hyra vi inn førskolelinja fra høyskolen I Lillehammer til å være barnevakter jammen altså så sånn atte ungene fikk lov å være unger på Hunderfossen og så hadde vi grillfest og pølsefest og sånn ja. Så det var egentlig en veldig ålreit sak og det har vi hadde vi heller ingen intensjoner om å flashe ut i media liksom. Det klarte vi jo nesten helt til lokalavisa der oppe fikk det jo da for atte det var, men da var vi veldig på vakt atte unga ble skjerma da for at det var egentlig en veldig hyggelig hyggelig helg ja.

Er det vanlig at man ikke får vite hvem som er berørt?

De må gi aksept for at vi skal få vite. Altså legene oppgir ikke det uansett det altså. Selv om du kan si at du er holdt jeg på å si nærmeste pårørende så er det jo nesten så vidt du får vite noe. Altså det er veldig strengt så så det er helt vanlig, men etterhvert så hadde jo vi navnelister og hvor de bodde og liksom mange ja nei så etterhvert så var jo ikke det problemet, men innledningsfasen og med en gang det ble varslet et nytt sykdomstilfelle så visste vi ikke det altså. Så da gjentok vi det det var jo sykehus langt oppi Trøndelag. Men vi hadde en fast kontaktperson hos oss.

Det må jo ha vært vanskelig som du sier da for at man ikke helt veit hvor de kommer fra...?

Men folkehelseinstituttet vet jo dette det er jo de som sånn sett da driver den derre kartleggingen av mat også altså for der er det jo lege. Men vi som holdt på si en tredjepart vi er den siste som sånn sett får vite det da. Men etterhvert lagde de jo lister hva har de spist assa ikke sant og vi bare konkluderte med at det umulig kunne være kjøttdeig. Vi lurte vi satt her vi jobba jo døgnet rundt og vi lurte på hva er det som... det var jo rart det var jo bare unger. Eldstemann var jo 18 men det var jo bare små barn. Og han gutten som døde han hadde jo en søster som var to år eldre som hadde spist akkurat det samme altså liksom hva kan det være? Så vi begynte jo å tenke kan det være ballrommet på IKEA liksom hvor er det bare unger er som liksom er litt sånn nasjonalt? Eh, nei det tenkte vi. Vi tenkte mye på sånn yoghurt kan det jo også være, upasteurisert yoghurt er det sånn derre Barneyyoghurt? Altså som er sånn som hva er bare som unger spiser? Morrpølse... hadde noen sagt til meg at morrpølse... Men det lærte vi jo etterpå for at morrpølse er jo sånn at den er jo liten og så er'n salt, det fortalte jo mye fra barnehager at det synes jo ungene var kjempegodt for dem spiser det jo nesten som snacks. Men det hadde jeg aldri tippa på ass. For sånn er jo voksenpølse. Salami ja, men ikke morrpølse men. Så vi lurte veldig på hva det kunne være altså. Altså det var og vi var inne på spekepølse relativt tidlig sjøl og men så var det sånn at vi fant ut at det kunne ikke være vår fordi at vi er igjen vi er, vi distribuerer over hele landet. Altså så det var liksom sånn... nei...nei, men vi spekulerte fælt ass!

Men den bakterien kom fra råvare? Var det sånn det var?

Det kom fra en sau som ikke var slaktet hos oss, men vi hadde kjøpt slaktet.

Ja, så dere skulle egentlig ha plukket opp denne i tester ettersom du sa det var deres skyld?

Nei, men vi altså vi har tatt altså. Poenget er at dette ble slaktet i et lite slakteri et privat slakteri oppe i Trøndelag, som har slakta denne sauen og så kjøper vi opp skrottene så har vi sendt skrodden til Sogndal som har produsert spekepølse. Det er liksom sånn veien. Men den bakterien der nei. Det har nok ikke hatt ordentlig slaktehygiene, det kan vi fastslå. Det har det jo ikke vært der. Men den hadde ikke blitt fanget opp i en test for den testen hadde ikke fanget opp den bakteriene. Den har jo aldri vært i Norge! Så den hadde ikke blitt fanget opp så når man endelig fant ut hvor denne kom fra så var jo saken egentlig død på mange måter og det lille slakteriet altså vi hadde tapt så mange millioner hundre millioner likkavæl at det spilte ingen rolle. Det hadde ikke noe å si for oss. Alle sa at dette var Gilde morrpølse og da kan ikke vi si at nei nei det er ikke vår skyld. Så liksom det var en tapt sak så vi har aldri gått ut å liksom hekta noe på det lille slakteriet der altså. Vi stod i det! Hadde tapt

hundrevis av millioner og det var liksom... bø'kke la en gå konk i tillegg... det er liksom!

Ja da tror jeg vi liksom har...

Venta, skal dere få den presentasjonen. Der kom den der jeg bare skulle vise dere bilder ass! Nå er jeg på det. Det her er jo tre. Dette er jo den beredskapssaken. Dette er jo finnbiffsaken og hu som hadde funnet den tarmen! Dette er tre/fire dager etterpå og så mente jo han også at vi lurte dem da. Vi får sånne saker også da, men det var ikke det. Dere skal få den presentasjonen som jeg har om E.coli... I den presentasjonen når jeg holder den så har jeg egentlig filmsnutter, men det får dere ikke nå altså..

Det er jo faktisk 6 år siden da. Var det ikke i 2006...?

Jo.. Nei - det var ikke den, men jeg er inne på det riktige nå... Presentasjon BI..

Ja, nå skal dere få en kjapp gjennomgang bare sånn at dere kan bruke den.

Dette er sånn standard sant.. dimensjoner på krise. Ja, detta veit dere og så er det casen her

Det starta med at vi skulle ha 75 års jubileum. Dette var planlagt og dette var stor stas og vi skulle ha den nasjonale pølsedagen og det var liksom ikke måte på og i hver eneste pøsepakke skulle ha sånn 75- års jubileum og knalle bra. Jeg var ansvarlig for det opplegget der (latter). Ja, og så i januar klarte vi å holde det hemmelig helt til vi slapp det sjøl om at vi skulle fusjonere og at det var et jubileumsår og alt var liksom litt sånn... superdupert. Så kom da denne 24. Februar. Og når jeg ser bildet sånn så synes jeg jo den ser estetisk vakker ut. Den er jo pen å se på! Men som sagt det var altså. Tilfeldigheten da at det var nr. 103 (E.coli 0103) da samme som fabrikken på Rudshøgda. Den hadde aldri vært i Norge før og det var liksom starten på den første matkrisa i Norge. Hadde aldri hatt det før.

*Dataen låser seg. Henter en med teknisk kompetanse.

Det som er litt spesielt i forhold til teori og sånn som hu Peggy borte hos dere jeg var så gæren på henne som bare det det var atte hu sier atte " ja, sjefen må først ut". Assa det er sånn regel. Vi valgte noe helt annet i en uke fordi vi mente jo at det ikke var vår kjøttdeig sånn atte sjefen vår var ikke ute i media første uka og så er det alltid sånn at når vi er ute i beredskap så er det sånn at det ikke er konsernsjefen som leder den og det er helt bevisst fordi at konsernsjefen skal liksom ha det totale ansvaret og det blir veldig mye operativt sånn atte hos oss er det visekonsernsjefen som nå har det. Og da er hvertfall min lærdom at når du skal drive krisehåndtering og krisekommunikasjon så må du gjøre tre ting; Du må ha med deg huet altså du må være rasjonell i form av hjernen. Du finner fakta, du må finne hvor mye produserer du?, hvor har det gått hen? Altså faktagrunnlag Og så må du kommunisere hva gjør vi med det? Altså hvilke tiltak iverksetter vi? Og det tredje som er hvertfall viktig for oss som holder på med mat det er at i Norge spiser vi ikke bare for å bli mette, vi har et emosjonelt forhold til mat så du må vise litt hjertevarme, litt medmenneskelighet og sånn assa det er du bare helt nødt til. Alle budskap hos oss som vi gikk ut med her hadde alle disse elementene i seg.

Ja, så var det liksom denne søndagen hvor vi sa liksom hva gjør vi for noe?

Og så hadde vi en kommunikasjonsdisiplin eh det vi sa som var budskapet i enhver melding. Du kan bare ha tre budskap i en pressemelding, det var at vi skulle sikre liv

og helse og vi skulle gjøre det vi kunne for å finne en smittekilde. Og hva var det vi ville oppnå med det? At dere synes at vi tok ansvar. Men det sa vi aldri sjøl. Det er akkurat det samme som å si at jeg er kjempesnill. Det kan jeg godt si ikke sant, men det blir litt sånn, det preller litt av dere hvis ikke dere gjennom handlingen min opplever at jeg er snill så vil dere kunne så at å hun er kjempesnill fordi at hun gjør... ja, litt sånn så det er en sånn ting kommunikasjonsmessig. Ikke si det du vil at folk skal oppleve.

Og så ble det ikke lov å snakke om de punktene der. Det ble nedlagt forbud om å snakke om dem, men det betydde ikke at vi ikke snakka/hadde det altså. Og så den søndagen ble det mere taktikk (tlf hennes ringer) Ja, sånn at det ble mere taktikk, hvem gjør hva.

Og her ser dere hvordan mediekjøret var. Her ser dere hvordan tilfellene kom etterhvert og hva som liksom var headlines. Og så har vi en god del kanaler da som vi kunne bruke og det som kanskje var det meste spesielle var at vi snakker med forbrukeren da og spørsmåla dem lurte på var om det var greit om du var gravid altså alt mulig av spørsmål og de spørsmålene de brukte vi å legge ut på vår egen nettside, vi oppretta det og det var det fikk vi også tilbakemelding på at i motsetning til Mattilsynet og Folkehelseinstituttet som blir liksom sånn at alt skal liksom være ordentlig og korrekt og sånn så fanga vi opp de spørsmåla som folk egentlig lurte på. Og så svarte vi på dem også oppretta vi et fredagsbrev til de ansatte hos oss. Våre 7000 ansatte da synes jo at dette var høyst urettferdig det som ble sagt og de var sinte og lei seg og det var alt egentlig. Og de syns jo på mange måter de syns jo at vi la oss for flate. Altså de ville jo helst at jeg skulle gå ut å dunke litt hardere og slå for vi var ganske så smøremyke vi altså. Men det synes de så da var det sånn at fredag klokka elleve da hadde vi deadline. Og da lagde vi et slags lesebrev som var veldig personlig fra konsernsjefen vår og da formulerte vi det sånn at, for alle lurte på hvordan det var å være på toppen nå, ja nei jeg har vært denne uka her har jeg vært kjempeforbanna og frustrert for at VG skrev sånn at, men han fortalte liksom sånn hvordan han synes det var og. Men så veit vi jo det at vi har ingenting å tjene på med å slå tilbake til Mattilsynet. Altså det gjør vi ikke men vi velger å altså ikke sant... så det var litt sånn type ting. Og det brevet det trykka vi opp på fredager og folka våre starter jo klokka seks hos oss og da de gikk ut av porten klokka to så stod fabrikkjefen og håndleverte ut det brevet til hver enkelt og det var det også et poeng i for fabrikkene våre er på veldig små geografiske bygder så at det var viktig for oss at de ikke bare pælma det i søpla. Men at de tok det med seg hjem og kunne vise det til konemor og svigerfar også litt sånn så vi fikk kommunisert hvordan vi gjorde det. Og det ble det var så populært det brevet at når E.coli-saken når den viste seg å være slutt ble det et sug etter å få fredagsbrev. Og det sa jeg at det kan dere få, men dere får det på månedsbasis. Herregud! Men det var en...og alle forguda jo konsernsjefen vår ikke sant han var jo en så snill og menneskelig da var det liksom.

Ja, så var det detta fredagssyndromet det har dere sikkert hørt om...Skal du ut med en pressemelding hal det ut til seint på fredag ettermiddag for da er det sånn at journalister dem skal hjem og hente unger I barnehage og da skjer det ikke . men altså det skjer noe på fredager og mattilsynet de de (ler) tok alltid på fredager, men det er sant det altså etter denne rapporten også og så fortalte dem ikke oss I forkant hva som skulle komme, men vi trengte ikke skylde på mattilsynet vi for det var sånn at når journalistene satt der nede det første dem gjorde var å ringe opp hit og når jeg sier

“nei, beklager jeg kan ikke kommentere for mattilsynet har ikke fortalt oss hvilket grunnlag de har. Altså beklager men “ JA , har dere ikke blitt informert I forkant altså?? Nei dessverre vi har ikke det. Og poenget er at vi behøvde ikke si en eneste ting.

Så det var egentlig litt positivt da på en måte? Altså?

Nei, det var mest negativt for oss for det var mer plunder og heft. Men mattilsynet rota noe så innmari altså det gjorde dem. Eh og det ble jo vi trengte ikke si noe negativt om samarbeidet eller noen ting vi for dem skjønnte det sjøl... altså sånn. Og derfor dette med tilgjengelighet. Mattilsynet ville ikke si noe før på fredag de.. ikke sant. Mens vi sa noe hele tida.

JA, så var det liksom når dem fant ut liksom at det var i Sogndal og da holdt vi på å få alt da satt vi der og så på dagsrevyen så går Mattilsynet lokalt ut og sier atte. Nei, det var jo nå påført i Sogndal og da mente de at det måtte være E.coli fra de ansatte ved at de ikke hadde vaska henda etter å ha vært på do. Så nå skulle de ta avføringsprøver av alle de ansatte. Får vi vite på prime time mens vi sitter i sofan med, vaflene og konemor og ikke sant. Og da ble det det som resulterte i det var at den lille bygda i Sogndal ble altså så delt i to. For de på mattilsynet ble jo uglesett. Så vi drev med fredsmebling i ettertid på det altså. Men det er sånn det gjør du ikke!

Film: eh det der var en det der var... eh når E.coli saken for såvidt var ferdig. Så hadde jo Mattilsynet dem la ned omsetningsforbud på vanvittig mye produkter, deriblant salami da som var lagd i Sogndal. Når vi trekker tilbake produkter lister vi opp sant? 11, 12, 13, 14 . Listes det opp. Så var det en smart person som fant ut at hvis jeg skriver 11-14 så skjønner alle at det er intervallet 11 til 14. Mens den som mottok den tolket ikke det sånn for den var jo vant til at man skal jo spesifisere konkret hvilke. Så det betyr jo at de produktene som lå imellom intervallet de ble sendt ut. Det var 1000 kg salami og da fikk mattilsynet helt karamba! Og da ble vi kalt inn der og det var en fredag. Og så eh hadde jo vi trent på akkurat spørsmålet skal du gå liksom eller sånn. Og det er et enkelt svar på det. For det første er det konsernsjefen er jo ansatt av styreleder og det er jo styre og ikke vi/jeg. Og det hadde jeg jo øvd. Men da de stilte spørsmålet sånn hørte jeg som om han sa Gildeledelsen, for det var det han sa, for jeg var jo en del der, men der og da trudde jeg han sa, mener'n at jeg må gå? Er det det han mener? Og så er også trikset sånn faglig sett hvis du får et spørsmål du ikke kan svare på, hva gjør dere da? – holder kjeft – det er det du gjør. Fordelen da istedet for å si ingen kommentar eller begynne å bable noe tull det er at hvis du holder kjeft så klipper dem det. Det er svært sjelden du ser tv-innslag sånn som det der hvor du står der med ringer langt ned til haka og nesten griner liksom og sånt. Det viser dem ikke. Så oppi alt dette her jeg var ganske imponert jeg var ganske profesjonell. Så jeg stod der og sa ingenting i visshet dette klippes. Og så gikk det selvfølgelig en stund og så sier'n vi tar det en gang til vi tar de samme spørsmålene en gang til og så får han det kjedelige svaret som han veit at det er en sak for styre. Det er det kjedelige svaret. Når vi kommer hjem da på ettermiddagen så sender denne journalisten meg en sms som sier “ikke ta det personlig”. Og jeg skjønnte egentlig ikke hva han snakket om jeg. Så kommer det der på tv. Klokka halv sju. Og hvis verden da kunne ha åpna seg og jeg bare kunne ha gått ned der hadde jeg synes det hadde vært det beste for jeg synes vet du hva jeg gremtes jeg synes det var grusomt. Poenget altså her tenkte jeg nå tenkte jeg nå ser dem at det er vår skyld virkelig. Men i ettertid vettu så burde jeg jo ha sendt en flaske rødvin til'n fordi atte

den helgen der jeg fikk så mange e-poster og sms'er alt og det var fordi at folk fikk empati. Da hadde dem fulgt med meg liksom fra starten på tv da så de hadde jo sett at jeg bare hadde blitt gråere og gråere etterhvert ikke sant, men det vekte, folk syntes synd på meg da. De synes vi hadde tatt ansvar, vi hadde gjort alt vi kunne ikke sant. Jeg må jo si at en ting er at kjentfolk sender sms'er og sier slapp av eller noe sånt noe, men når helt ukjente går på nett og oppsøker navn og adresser og sånt ikke sant det gjør dem virkelig noe ikke sant. Og dette var på en fredag eller lørdag eller no ikke sant.

Vi sa jo ikke no om at vi sjekket Gildemerket og omdømme. Men det gjorde vi men kommuniserte aldri noe om det ikke sant. Så under hele dette her. Her er det når E.coli står på som verst. Så har vi egentlig ganske høyt og stabilt hele veien ikke sant. Også raser det her og det var med denne salamien. For atte da da var det ikke sant det var en direkte feil som vi hadde gjort som kom på toppen og da blir det sånn for da snudde mediene litt også. Da hadde vi vært den store flinke og Mattilsynet hadde liksom vært syndebukken ikke sant. Vi hadde gjort ting riktig og så endelig fant dem noe så kom den salamien og så var det bare en uke eller noe sånt så hadde vi kjøpt ny grillpøsemaskin i Stavanger og den kan lage altså 4 tonn pølser i timen. Og på en grillpølse så er det en sånn plastlignende cellofan rundt egentlig som er blå. Knalle blå. Og så hadde vi ikke så denne maskinen er helt nå. Så når den tar av den cellofanen som pøls blir kokt i så på en eller annen måte så har den cellofanen kommet inn i farsen litt sånn som den tarmen bortsett fra atte når den blir kokt den cellofanen i motsetning til tarm så ser det ut som blå plast, men den er blå for at vi skal se assa så det er cellofan så du kan spise det men, det kopler du ikke. Nei, så da måtte vi jo til det skrittet å tilbakekalle ørtenogfjøsken tonn med pølser med plast ikke sant. Så gikk det bare tre fire dager til så var det en som hadde funnet sauedritt i lammesteika. Så liksom da hadde poenget er at alt som hadde alt som kom da – da tapte vi omdømme!

Så det var jo ikke dirkete den E.coli bakterien som var den verste, men alt det andre etterpå.

Nei... neida. Og så kom jo. Der er den! Viser bilder.

Og så var det hu som hadde funnet sauedritt i (latter). Ja, med plast. Der ser du den. Og da kan du stille spørsmål. Hvor lenge skal du (viser bildet av hjertet) DA var det slut å snakke med hjertet altså. Og da var det sånn som markedsføringen ikke veit. Ja, vi stoppa markedsføringene. Det er da alle gærningene kommer frem. Den største redsel jeg tror at det er til enhver matprodusent. Assa hvis du får matterrorisme. Assa sånn, det var noen gærninger. Hvordan vi holdt ut så lenge – jo vi hadde galgenhumor. Det var det vi holdt ut på. Jeg er offiser da så jeg vet at hvis du blir stressa over lang tid så er det to måter du reagerer på som gruppe, enten så har du veldig kort lunte altså du får raseriutbrudd, altså du tåler veldig lite det er liksom den ene og den andre er hvis du tar den i galgenhumor. Så vi tok galgenhumor. Vi hadde en sånn woodoo dukke da som vi satte nåler i når han fra folkehelseinstituttet var ute og sånn. Så det var sånn klarte vi det.

Ja, og så hadde vi dette møtet med E.coli familien da. Ja, og så var forsåvidt.. nå var krisen over-nå må vi normalisere! Jobber etter den retrak modellen og så var et av disse tiltakene at nå var nok nok sa da hadde vi detta var de strakstiltakene vi hadde under selve E.coli-saken og så når vi fikk alle disse produktfeilene og sånne ting så tok vi noe mer men så tok vi den langsiktige som var HOT. Så hadde vi liksom ja to mål. Eh og så problemet vårt er liksom vi skal helt ned til mannen på gølv og vi er

jo i hele landet vi er jo store. Yes, så starta vi da med assa det var bare å gjøre systematisk det vi hadde. Vi hadde 38 ulike tiltak på det tidspunktet da jeg lagde denne her var det 19 igjen så la oss si at i min avdeling her som da var eksternt. Vi hadde altså mål om null – altså full tillitt. Så hadde jeg også ting. Ja så her er liksom hvordan vi kutta det ned i struktur. Ja, her var den hvor vi stengte. Og så må du sekundere underveis og dette gjorde vi da i internavisa på nettet altså vi valgte oss fem, fem områder vi målte på for å nå de måla og så kommuniserte vi det så enkelt som med rødt, gult og grønt. Og det er også for at vi har 70 nasjonaliteter inne og språk og sånn... Dette skjønte dem.

Ja, så hva gjør vi med design og sånn. Hva gjør vi med sognemorr (viser reklame for sognemorr og den lille gutten). Ja, der gjorde vi det helt bevisst at vi tok en gutt som var veldig lik han som døde. Eh og det gjorde vi også fordi at vi mener fortsatt at vi er de fremste på mattrygghet, altså det skal ikke være noe tvil om at vi står for mattrygghet. Jeg tror ikke den familien var veldig fornøyd med akkurat det, men det var et helt bevisst valg fra vår side at vi er ikke redd for å stå for de produktene vi lager.

Ja, her ser dere. Dette er Gilde. femteplass...oops Vi hadde like stort Norgeshopp året etter og året etter der ikke sant så...

Lærdom: vi har endra beredskapsorganisasjonen vår. Det har vi gjort så den er. Det er ikke så mange involvert direkte ned. Ja... (latter) så starta vi altså med den nye teknologien og det er sånn at hvis jeg sier at disse sauene blir jo klipt før dem slaktes. Og da har dere sikkert et bilde av at ja da kommer de så sitter de mellom beina til en som klipper og så klipper og så slaktes den ikke sant det er sånn dere ser. Det er sånn eh den derre sangen "ulla i gulla"...Det vi gjør nå er nå avlives sauene først og så når den er død så klippes den og da slipper den for det første så blir ikke sauene så stressa, for dem blir litt stressa av å bli klipt. Eh og da det aller beste er at det fra dem er nyklipte til dem blir slakta la oss si at det går ti minutter altså det kan jo gå litt tid og da kan dem jo rekke å bærse på veien og da er det da har du større risiko for at det blir forurensning. Men her er dem døde så de bærser ikke mer her nå (ler). Så at da får du da får du stappa tarmsystemet og da gjør dem det akkurat som det er akkurat som en pose over tarmen så det kommer ikke noe bærse ut altså. Men her er det sikkert 60-70 millioner om er investert i på alle saueslakteriene våre. Ja, så lærte vi også at nettet er den viktigste kanalen, så nå har vi et beredskapsnett. Hvis dere går inn og ser på hjemmesiden vår idag så ser den ganske lik ut som den her men her har vi lagt inn nå, her har vi dyresykdommer, det går så mye enklere å bare fjerne merkevareridene våre det er de vi skal beskytte. Ja beredskapsloggen, den kjenner dere jo. Og så merka vi jo etter det her da at da skulle alle finne veldig mye rart hos oss og alle fikk kjempestor mediaoppmerksomhet - alle! Men vi var jo jeg var jo litt forbanna for det sånn at jeg ble ganske så sinna for journalisten dem skulle ha noe. Hu her da som fant larve i sylta si... vi spurte VG kan dere vente til vi får sjekka med laboratoriet for vi sjekker alltid med laboratoriet og sånn. Ånei, det kunne dem ikke... og så viser det seg da at den larven hun hadde funnet den lever på skitne kjøkken! Og da gikk jeg ut med pressemelding om at denne larven den er ikke vår. Og da er det jeg tenker at avisredaktørene har litt ja ... dem er litt for ivrige for hadde det virkelig vært en larve så sa jeg til dem at da får dere saken eksklusivt. Assa da får dere det, men hvis ikke det er larve da kommer jeg til å ta tilbake. Men det er ikke veldig morsomt for hun da at jeg skriver i pressemelding som så blir da at den marken er ikke vår –

sorry, du har skittent kjøkken! Hu er og! Hu mente hu hadde funnet en patronhylse i skinkesteika, så viste det seg at kiwi hadde hatt en kampanje på steketermometer så er det sånn at når du setter inn steketermometeret så ser det litt sånn ut så når hun dro opp den satt liksom den nederste her og jeg er enig det kan se ut som en patron. Ikke sant, men det var nederste del av et steketermometer. Og det aksepterte ikke vi heller ikke og da går vi ut ikke sant. Og så er det hu med rottefot i pølse. Hadde vi hatt rotte på fabrikken hadde vi jo blitt stengt øyeblikkelig. Altså det går ikke an å ...da har du et problem altså. Men det var en feil. Det som var feil var at litt alla sånn som den tarmen var at de hadde fått med innsida av kinnet, for vi bruker jo alt på dyret. Og det skal skjæres bort og jeg er enig i at når det koker sånn som den tarmen så så trekker det seg sammen og når du så bildet så det kanskje ut som en rottefot. Altså hvis du er litt kreativ så ser det sikkert sånn ut. Og da kommer det ut i avisa og da når vi finner ut hva det er så bare sier vi dette er ikke noe rottefötter slapp av! Så inviterte vi denne familien med journalister på pølsetur til fabrikken vår. Og så får vi et positivt medieoppslag altså sånn. Sånn at ikke det det står rottefötter altså ja...

Møtte de da?

Jaja jaja, (ler)

Så er det noe vi lider av uansett. Dere har sikkert lagt merke til det eller ja det er ikke sikkert dere registrer det, men mediene er iallfall blitt mye flinkere til å skrive om E.coli generelt. Det er et barn som er smittet av E.coli, nå er det E.coli I drikkevannet... altså poenget er at E.coli som var et ukjent begrep før E.colisaken det vekker litt mere ekstra. Og det her det er... og dem skiller ikke mellom... E.coli er E.coli det må dere også lære... Da snakker dem ikke om 157 eller. Altså E.coli er E.coli. det her var jo Dagbladet som går ut da med vårt produkt og sier atte... det her er altså mange år seinere.. Dette er fire år senere og en gutt blir syk av E.coli og så lager de en sak ut av det og så bruker dem vårt produkt dom illustrasjon for saken ikke sant og da reagerer Sundqvist ganske så raskt så da ringer jeg rett til toppredaktøren og sier at dette aksepterer jeg ikke! Og da, for dette var på nettet, og dette er hvordan de illustrerer saken etter at vi har ringt dem. Men det lider vi av altså for det ligger i databaser og sånt. Ja, her ser dere medieomtaler, det vet dere holdt jeg på å si. Ja, nå er det jo sånn at Facebook og Twitter var jo ikke på den tida og det er jeg veldig glad for for det hadde krevd veldig mye tid og krefter av oss. Yes. Det var E.coli saken. Skal printe ut. Dere får bare en kopi altså for det er så jærskla mange sider.

TRANSKRIBERT INTERVJU MED HURTIGRUTEN

Intervjuer

Informant

Hva var din tilknytning til Hurtigruten og brannen på MS Nordlys?

Min rolle var å være hovedkontaktpunktet for media som tok kontakt og informere ut til ulike interessentgrupper. Bedriften, ledelsen, styre, banker, ansatte. Det er viktig å hele tiden være informert om status på nye hendelser, slik at hovedinteressentene til Hurtigruten hadde informasjon direkte fra oss.

Det var tidlig klart at dette var en alvorlig krise og at noen var døde. Vi har en bevisst strategi på at dersom det er en alvorlig krise med skadde eller døde, så er det administrerende direktør som skal fronte. Det er helt bevisst, og det ligger i strategien. Dermed dro administrerende direktør direkte til kaia i Ålesund.

Hva var det første du gjorde da du fikk vite om brannen?

Vi har en krisetelefon som ringer automatisk. Da står det krisetelefon i displayet, denne ringer alle i beredskapsgruppa og alle vet da hva de skal gjøre. Det er ikke dermed sagt at det er ledelsen som skal håndtere krisen, for vi har en beredskapsgruppe som tar over krisen.

Man bekrefter at man har mulighet til å møte, og møtes på avtalt sted, som i vårt tilfelle er et møterom. Media ringte før jeg i det hele tatt hadde kommet til møterommet, og jeg svarte at vi avventer mer informasjon og skal komme tilbake så fort vi vet noe mer.

De første 2 timene er alltid kaotiske og man klarer ikke komme i forkant av media. Det er et stort press og det er masse informasjon som kommer inn hele tiden som man må prosessere. Vi prioriterer å gi de største mediene informasjon først. Disse blir som oftest kopiert av de mindre mediene. I de første to timene er det uhyre viktig å skaffe seg mest mulig informasjon om krisen, slik at man kan komme seg litt frempå igjen og ligge foran mediene.

Det er det som skjer på stedet blir det mest avgjørende. Det er viktig å ha folk tilstede, slik at man får førstehåndsinformasjon som hele tiden oppdaterer seg på hva som skjer og kan informere videre til beredskapsgruppen.

Kan du si noe deres rutiner for krisehåndtering i forkant av krisen?

Vi trener jevnlig på forskjellige kriser, vi øver på å tenke kriser både på land, skip og i samarbeid med politiet, brannvesen og hovedredningsentralen (HRS). Vårt mål er at rutineene skal være så drillet ting skjer på automatikk.

Skipene trener hver 11. dag på hva som kan skje ved kriser. Derfor oppstod det ikke panikk, personale holdt seg rolig, og passasjerene følte at dette nesten var mer en øvelse. Jeg tror dette er avgjørende for hvordan situasjonen ble oppfattet.

Hvordan fungerte disse rutinene i forhold til denne hendelsen? Var det noe som sviktet?

Egentlig ikke, det er alltid vakuum de første to timene. Vanskelig å komme i forkant, overload på telefonen, men man kommer på forkant etter hvert, og man kan etter hvert begynne og fortelle fakta, slik at det ikke oppstår rykter. Oppdatere interessentene, sende ut pressemeldinger, oppdatere hjemmesiden, facebook og twitter for å fortelle fakta og få informasjon fra oss ut så raskt som mulig.

En ting som er utrolig viktig er at det du forteller må være sant. Man må ha to kilder på at det er sant. Hvis man blir tatt i å feilinformere blir man dømt sønder og sammen. Det som kommer fra bedriften må være sant.

Hadde dere en egen kommunikasjonsplan for krisehåndteringen?

Ja, vi har veldig klare planer for hvordan vi skal håndtere alle typer kriser.

Krisekommunikasjonen ved brannen på Nordlys er blitt tatt frem som eksempel på god krisekommunikasjon i våre forelesninger, hvorfor tror du det er sånn? Hva var det dere gjorde som var så eksepsjonelt bra?

Det som fungerte godt i denne situasjonen er at administrerende direktør skjønner rollen sin. Han har hele tiden sett for seg og vært klar på at dersom det skjer noe med skipene så skulle han være nede i fjære. I dette tilfelle var både administrerende direktør styreformann til stede. Jeg var på kontoret i Narvik og hadde som oppgave å svare på telefoner og analysere mediebildet, slik at jeg kunne oppdatere de som var tilstede på kaia og fortløpende avtale møter mellom administrerende direktør og media.

Vi hadde også en person som fungerte som sekretær for administrerende direktør som jeg hadde løpende kontakt med for å kunne avtale og sette opp intervjuer. Man må bruke de mulighetene man har slik at man kan snakke i direkte kanalene slik at de ikke kunne klippe så mye. Dette har vi et bevisst forhold til.

Akkurat dette med at jeg satt på kontoret og analyserte mediebilde og hadde løpende kontakt med de på kaia var ikke så bevisst, men det skjedde, og vi lærte veldig mye av det. Vi har lagt dette inn i kriseplanene våre. Vi må ha noen som kan følge med og analysere mediet bildet og en som kan være tilgjengelig på ulykkesstedet og fronte selskapet.

Litt avhengig av krisens alvorlighet, men er det alvorlige kriser så er det slik det skal frontes. Dersom det er litt mindre alvorlig kriser så er det jeg (Ragnar) som fronter og da er det noen andre som skal holde meg oppdatert.

Bevisst så brukte vi interne konsulenter til å håndtere passasjerene, når de hadde kommet seg til hotellet, for å informere etc. Dette gjør vi for å holde alle oppdatert, og for at passasjerene skal føle seg ivaretatt og dermed heller ikke føler behov for prate med media etc. Vi brukte bare ansatte fra organisasjonen – selgere, produktansvarlige som har inngående kjennskap til produktet og som kan fronte produktet. Det er viktig at det disse kommuniserer ikke er fullt av faktafeil.

Dersom vi hadde leid inn eksterne til å ta seg av dette, måtte vi ha brukt mye tid på å lære opp personene på blant annet produktet, igjen er det veldig viktig å unngå feilkilder.

Hvordan vil du si at krisen har påvirket Hurtigrutens omdømme? (målinger?)

Vi har ikke opplevd noen avbestillinger på grunn av brannen.

Hvorfor ikke det tror du?

Dette avhenger av man ikke blir målt på grunn av hvorfor krisen oppstod, men hvordan den blir håndtert. Hvis du ser på den krisen med Costa Concordia så opplever de et bookingfall på ca 20%, og dette har mye med hvordan de håndterte krisen på. Men det har vi ikke opplevd.

Hadde dere noen konkrete tiltak for å opprettholde/gjenopprette omdømmet?

Nei, Det aller viktigste for oss er å holde oss til fakta og være i forkant. Vi var svært forberedt på havarikommisjonens rapport og vi kunne allerede vise til at vi hadde gjort tiltak på alle skipene, at vi hadde gått igjennom og gjort de endringene vi var i stand til å gjøre. Det er viktig å gjøre enkelttiltak underveis for å ta tak i kritikken som måtte komme. Forberedelse vi gjorde i forhold til omdømmetap, var som sagt å gjøre alt det som kunne gjøres for å forbedre brannsikkerhet, det finnes forbedringer hele veien.

I alle de artiklene jeg har lest var politiet og brannvesenet nesten mer synlige enn det dere var, hadde deres kunnskap og ekspertise noe med hvordan utfallet ble tror du?

Det var heldigvis mye ressurser innenfor brann og redning til stede. Disse har trent med hurtigruten, og hadde god kapasitet. I tillegg så var disse til stede hele veien og var godt informert. Det er viktig å ha et godt samarbeid med apparatet rundt.

Hadde dette skjedd utenfor en liten bygd/havn med et lite lensmannskontor med to ansatte hadde nok utfallet blitt verre, og omdømmetapet kunne blitt større. Men i dette tilfellet var de lett tilgjengelig på kaia og det var mange av dem. Det var nok bare positivt for oss at det var så mange godt trente mennesker på slike situasjoner der i forhold til informasjon ut til media.

I tillegg så fikk jo skipet slagside. Det tok inn vann og krisen eskalerte raskere enn hva den trengte. Det kunne blitt mye verre hvis skipet hadde tippet rundt og bildene hadde flydd verden over med et kantret skip liggende med bunnen opp i havnebassenget, da hadde vi i tillegg stått ovenfor en miljøkatastrofe.

Ja, og i tillegg fikk dere jo flydd inn de Nederlandske redningsarbeiderne ganske fort.

Ja, vi hadde et krisemøte når skipet holdt på bikke. Redningsmannskapene prøvde å tømme skipet for vann og ingen fikk være om bord. Nederlenderne sa at pumpene står feil, det er derfor man ikke klarte å ta ut mer vann enn det kom inn og de måtte flytte disse pumpene. Redningsarbeidet var kritisk, men de kjente ikke skipet og politiet ville ikke sende dem inn uten kunnskapen om skipet, slik at de risikerte livet. Det var da to arbeidere som meldte seg frivillig til å gå inn i skipet med de to Nederlandske redningsarbeiderne slik at de fikk flyttet pumpene. Politiet spurte hvor lang tid de trengte. Arbeiderne mente de trengte 3 min på å flytte pumpene. Det var dramatiske tre minutter, men de fire gikk inn i skipet og fikk flyttet pumpene og var ute igjen på tre minutter.

