

983632

983693

983906

Markedshøyskolen

Krisekompetanse i norske PR-byråer- teori eller empiri?



Crisis management by Norwegian PR-agencies - theoretical or empirical approach?

Bacheloroppgave BCR3100

VÅR 2015

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



Førord

Denne oppgaven markerer slutten på våre tre år i bachelorstudiet PR og samfunnspåvirkning ved Markedshøyskolen i Oslo. I løpet av våren 2015 har vi skrevet en bacheloroppgave om krisekompetanse i norske PR-byråer. Det har vært en svært lærerik prosess som har bydd på utfordringer i en svingende skala. Vi sitter igjen med erfaringer og nye synspunkter som vi ikke ville vært foruten.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre informanter som har tatt seg tid til å hjelpe oss i en ellers hektisk hverdag. Informasjonen de har gitt oss har vært avgjørende for at vi skulle klare å besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

Videre vil vi takke vår veileder Nils Apeland. Han har hjulpet oss med gode innspill underveis, og kommet med mange gode råd.

Til slutt ønsker vi å takke venner og medstudenter for gode diskusjoner og innspill som har vært en viktig støtte gjennom oppgaven. Vi vil også vie oppmerksomhet til familie som har vist oss mye tålmodighet og oppmuntring.

Oslo, 1. juni. 2015

983632

983693

983906

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er krisekompetanse i norske PR-byråer. Vi har undersøkt hvorvidt de norske PR-rådgiverne tar i bruk teori når de jobber med krisehåndtering. For å ytterligere avgrense oppgaven har vi valgt å undersøke dette opp mot teorien Situational Crisis Communication Theory (SCCT). Litteraturen som er brukt er i hovedsak W. Timothy Coombs' bok, "Ongoing crisis communication planning, managing and responding", og forskningsartikler, samt bøker vi har funnet relevante i forhold til problemstillingen.

Problemstillingen var avgjørende for hvilken metode vi valgte, og er som følger:

"Begrunner norske PR-byråer sine anbefalinger om krisehåndtering basert på teori?"

Da problemstillingen er beskrivende valgte vi kvalitativ tilnærming, og fenomenologisk design fordi vi ønsket å forstå fenomenet med bakgrunn i informantenes virkelighetsoppfatning. Vi så oss derfor nødt til å gå i dybden på hver enkelt informant. Utvalget vårt består av PR-rådgivere som jobber ved kontorer i Oslo og omegn, og har generelt lang erfaring med temaet krisehåndtering. Vi endte opp med åtte kvalifiserte informanter som kunne svare på spørsmål knyttet til egne arbeidsprosesser.

I analysen valgte vi å ta i bruk klipp-og-lim-teknikken for å fremheve likheter og forskjeller mellom informantene. For å gjøre det mer systematisk, delte vi resultatene inn i de elementene vi valgte å konsentrere oss om i SCCT. Disse er kriseforståelse, krisetype, krisehistorie, interessenter og responsstrategi.

Vi startet med å se på kriseforståelse, og fant at ingen av informantene brukte samme definisjon på hva krise er. Allikevel ble det nevnt elementer som måtte være tilstede for at det kunne karakteriseres som en krise. Disse var overraskelse, trussel og kort responstid. Videre analyserte vi krisetype, og fant at informantene oppga at de har et bevisst forhold til hvordan kunden fremstilles, og viktigheten av dette. Neste kategori var interessenter, hvor samtlige av informantene stilte seg bak påstanden "en krise er en krise når interessentene mener den er det", men i ulik grad. Videre analyserte vi krisehistorie, og informantene sa seg enige i at de tar hensyn til tidligere kriser. Siste kategori vi analyserte var kriserespons. Informantene presiserer at kommunikasjon kan forebygge ytterligere skade. Samtidig peker de på det faktum at responsen de kommer med vil kunne endre folks oppfatning av krisen, og ikke minst av organisasjonen.

På bakgrunn av funnene vi gjorde i analysen konkluderte vi med at det finnes tydelige fellestrekk i bransjen, som kan kobles opp til SCCT. At de på et tidspunkt er innom alle elementene i teorien, gjør at vi kan si det eksisterer systematikk i krisehåndteringen. Samtlige av informantene har en tilnærming til krise som er svært lik SCCT, men de mener selv at de arbeider med erfaringsbasert praksis uten påvirkning av teori.

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2 Problemstilling og mål for oppgaven.....	8
1.3 Oversikt over oppgaven.....	9
1.4 Forutsetninger og avgrensninger.....	9
2.0 Kontekstkapittel	10
2.1 Kommunikasjon.....	10
2.2 Attribusjon og interesserter.....	11
2.3 Omdømme.....	12
3.0 Teori SCCT	14
3.1 Tidligere forskning.....	14
3.2 Overordnet blick på teorien.....	15
3.3 Kriseforståelse.....	16
3.3.1 Hvilken rolle tar du?	17
3.3.2 Krisehistorie.....	18
3.3.3 Responsstrategi.....	19
3.4 Etikk.....	21
3.5 Kritisk blick på teorien.....	22
4.0 Metode	24
4.1 Hvorfor metode?	24
4.2 Undersøkelsesdesign og valg av metode.....	24
4.3 Kvalitativ tilnærming.....	25
4.4 Forskningsdesign.....	26
4.5 Utvalgsstrategi og rekruttering.....	26
4.6 Forberedelser og datainnsamling (intervjuguiden)	27
4.7 Hvorfor dybdeintervju?	28
4.7.1 Gjennomføring av dybdeintervju.....	29
4.8 Databearbeidelse.....	29
4.9 Analysestrategi og datareduksjon.....	30
4.10 Kvalitetssikring.....	30
4.10.1 Validitet.....	30
4.10.2 Reliabilitet.....	31

5.0 Analyse	33
5.1 Dataanalyse.....	33
5.2 Analyse av dybdeintervjuene.....	34
5.3 Systematisk redegjørelse for resultater.....	34
5.3.1 Kriseforståelse.....	35
5.3.2 Krisetype.....	36
5.3.3 Interessenter.....	38
5.3.4 Krisehistorie.....	40
5.3.5 Kriserespons.....	42
5.4 Sammenligning av kriseplaner.....	44
5.5 Interessante poenger.....	46
6.0 Konklusjon	50
6.1 Konklusjon.....	50
6.1.1 Validitet.....	51
6.1.2 Reliabilitet.....	52
6.2 Videre forskning.....	52
6.3 Selvkritikk.....	54
7.0 Litteraturliste	55

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribering 2 og 8

Figurer

Figur 3.3.2: SCCT.....	19
Figur 5.0: Sirkulær prosess.....	33

Antall ord: 16 863

1.0 Innledning

I denne oppgaven skal vi se på hvordan norske PR-byråer jobber med krisehåndtering for sine kunder. Vi vil se etter hvilken grad de benytter seg av teori, da nærmere bestemt W. Timothy Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT). Vi finner dette interessant fordi vi vil se hvilke strukturer og tilnærminger som finnes når byråer står overfor en kompleks situasjon. Hvordan kan man planlegge det uforutsette?

Innledningen fortsetter med en bakgrunn for valg av tema, problemstilling og mål med oppgaven, struktur på oppgaven og til slutt en avgrensning. I del 2 har vi valgt å sette opp et *kontekstkapittel* for å gi et mer helhetlig overblikk over feltet, og forklare nærliggende områder som kan være interessante og avklarende for oppgaven. Dette vil her være kommunikasjon, attribusjoner og omdømme. I tillegg har vi her med litt annen teori som kan støtte opp under det vi skriver senere.

Videre har vi del 3, *Teori SCCT*, der vi kun ser på SCCT ettersom det er den vi ønsker å undersøke om blir benyttet blant de norske PR-rådgiverne. I denne delen har vi først valgt å se på hvor teorien kommer fra, og hva den har blitt inspirert av, for så å gi et kort overblikk over teorien. Så går vi nærmere inn på de elementene vi har valgt å konsentrere oss om i SCCT.

Deretter har vi del 4, *Metode*. Her starter vi med å gi en gjennomgang av hvorfor vi har valgt metode, og hvordan vi kom frem til en kvalitativ tilnærming. Vi ser på undersøkelsesopplegg, forskningsdesign, utvalgsstrategi og rekruttering, forberedelser og datainnsamling. Videre redegjør vi for valg av dybdeintervju og hvordan dette ble gjennomført. Vi avslutter med å skrive om kvalitetssikring, altså validitet og reliabilitet.

Analysen vår finnes i del 5, hvor vi starter med å redegjøre for dataanalyse og hvilke teknikker vi har tatt i bruk for å analysere dybdeintervjuene. I analysen valgte vi å dele inn i ulike kategorier; kriseforståelse, krisetype, krisehistorie, interessenter og til slutt kriserespons. Funnene gjort i analysen kobles deretter opp mot problemstillingen.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vårt overordnede tema for denne oppgaven er hvordan norske PR-byråer forholder seg til krisehåndtering for sine kunder. Vi ønsket å ta for oss dette temaet ettersom vi opplever at krise og kommunikasjon er et felt som er i stadig utvikling. Med påvirkning fra globalisering og medialisering er man nødt til å følge med i tiden for å kunne hantes med nye kriser som oppstår daglig. Vi ville se nærmere på hva som egentlig fører til at noen organisasjoner overlever kriser, og andre ikke. Hvorfor er det slik at en krise som ser ut som siste kapittel for en organisasjon, kan forsvinne etter kort tid, mens mindre saker kan eskalere uventet, og senere felle sine ofre. Det er også interessant å se hvilke forskjellige tilnærminger som blir brukt, og hvordan disse fører til forskjellig resultat for de enkelte organisasjonene.

For å finne ut av disse tingene ville vi se nærmere på hvilke prosedyrer PR-byråene har når de arbeider med krisehåndtering på vegne av sine kunder. Mer presist - i hvilken grad byråene følger teoretisk forskning når de bidrar med krisehåndtering. Finnes det fellestrekk? Kan vi spore disse tilbake til Timothy Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT)? Når en krise oppstår har man dårlig tid, og vi synes det er interessant å se om det blir gitt tid til teori og akademia. Vi er interessert i å se om det er klare fellestrekk for bransjen, eller om byråene er mer varierte i sine beslutningsprosesser. Det vil også være spennende å se om de "gode løsningene" vi lærer om i forelesninger faktisk blir tatt i bruk av byråene.

1.2 Problemstilling og mål for oppgaven

Problemstillingen vi har utarbeidet er den røde tråden i oppgaven som vi forsker på. Den er beskrivende i den forstand at vi ønsker å få innsikt i et fenomen, herunder PR-byråenes krisehåndtering. Problemstillingen er som følger:

“Begrunner norske PR-byråer sine anbefalinger om krisehåndtering basert på teori?”

Målet med oppgaven er primært å finne ut hvor systematisk byråene jobber i krisesituasjoner. Vi vil se på om de har et fast oppsett, som avgjør hvordan de håndterer kundenes utfordringer. Dette vil vi se opp mot SCCT, da den er et teoretisk verktøy man kan ta i bruk i forbindelse med krisehåndtering. Med denne undersøkelsen håper vi også å kunne identifisere hvorvidt det er systematikk i arbeidsprosessene. Vi mener dette er interessant med tanke på byråenes fremtid, og for å se hvor forsvarlig det er å bruke betydelige summer på byråenes ekspertise.

1.3 Struktur på oppgaven

Denne oppgaven er delt opp i seks hovedkapitler, der vi inkluderer introduksjonsdelen. For å gjøre overgangen til teorien mer naturlig, valgte vi å ha en egen del som introduserer temaet vi skal snakke om - del 2. Ved å gjøre dette vil det bli en bedre overgang til hovedteorien i oppgaven, som kalles del 3 – teori SCCT. I teoridelen vil vi gjøre rede for SCCT som vi har valgt som utgangspunkt for oppgaven. Videre i oppgaven er del 4, hvor vi gjør rede for hvilken metodeteori og metodetilnærming som blir brukt i oppgaven. Den neste delen er del 5 hvor analysen og diskusjonen rundt samsvar mellom problemstilling og teori trer inn. Til slutt har vi konklusjon på oppgaven og videre forskning, del 6. Grunnen til at vi har valgt å systematisere oppgaven inn i deler, er fordi vi ønsket å holde alt som hadde med hverandre å gjøre, innenfor én og samme del.

1.4 Forutsetninger og avgrensninger

Vi har valgt å avgrense oppgaven til kun å se på de norske PR-byråene, og da videre Oslo og omegn ettersom det er her de største byråene ligger. Av praktiske årsaker var det også disse vi hadde tilgang til. Vi valgte å avgrense det på denne måten ettersom det ellers hadde blitt for omfattende. I tillegg fant vi raskt ut at flere av byråene som oppfører at de driver med krisehåndtering på sine hjemmesider, ikke driver med det i praksis. Ettersom de da ikke hadde erfaring, gjorde det at flere av våre mulige informanter falt bort, og målgruppen ble raskt mindre enn først antatt.

Vi er klar over at det er mye teori som kunne støttet opp om problemstillingen, men har valgt å kun fokusere på W. Timothy Coombs sin SCCT, for å kunne gå mer i dybden. Der vi mener det er mest hensiktsmessig, har vi også valgt å bruke engelsk terminologi der norske ord og uttrykk ikke er dekkende.

2.0 Kontekstkapittel

Vi starter oppgaven med å avgrense hvor i kommunikasjonsfeltet vår forskning befinner seg. Her ser vi på ulike grunner for hvorfor kommunikasjon er en viktig, og ikke minst en nødvendig del i håndteringen av en krise. Blant annet er vi innom både attribusjoner og omdømme som vesentlige faktorer i forbindelse med dette. Vi velger også å gjengi noen personlige synspunkter og erfaringer for å belyse temaet. Ved å gjøre dette ønsker vi å få en mer helhetlig og grunnleggende forståelse, gjennom å avdekke andre områder som vi finner relevante for vårt forskningsfelt - krisekommunikasjon.

2.1 Kommunikasjon

De fleste deler kommunikasjon inn i flere ulike kategorier som bedriftskommunikasjon, en-til-en kommunikasjon, toveis-kommunikasjon etc. I denne oppgaven er det krisekommunikasjon som blir vektlagt. Brønn og Berg (2005) hevder at krisekommunikasjon både er en kunst og en vitenskap. Man må hele tiden jobbe med publikum og deres skiftende meninger, samtidig som du må få frem farene ved situasjonen på en måte som er betryggende og forståelig. Målet er ikke bare å berolige interessentene, men også å gi informasjon til publikum slik at de kan danne seg et bedre og riktigere bilde av situasjonen, og dermed av organisasjonen. Et problem som gjerne dukker opp i mange krisesituasjoner er når- eller om man skal gi ut informasjonen. Det kan ofte virke fristende å holde tilbake informasjon der og da, men som oftest vil det slå tilbake på en selv, og kunne forårsake større skade. Mange organisasjoner mener at det å dele informasjonen med offentligheten er en fordel ettersom det gir dem muligheten til å sette rammevilkårene for krisen, og dermed endre hvordan folk oppfatter organisasjonen. Er man i tvil burde man hvert fall tenke over om dette er noe som uansett kommer til å komme ut i media før eller siden (Brønn og Berg 2005, 256).

Brønn og Berg setter også tre regler man burde følge innen krisekommunikasjon. Den første er å være åpen, fleksibel og villig til å akseptere ansvar. Den andre er å aldri hevde å være perfekt, og den tredje er å starte samtaler med alle interessentgruppene dine. Allerede da kan mange elementer i en krise forminskes (Brønn og Berg 2005, 257).

Vi ønsker å ta et tidligere aktuelt tema for å belyse hva vi mener. Vi så for eksempel under 22. juli hvilket enormt informasjonsbehov vi som "vanlige borgere" fikk. I og med at det var såpass mange fysisk skadde mennesker, så ble antallet berørte mennesker rundt dem, enormt

høyt. Alle kjente på en eller annen måte noen som var berørt av situasjonen, og bare det at noe så fryktelig skjedde her hjemme - hos oss i lille Norge - rørte noe ved alle. Som Gunnar Angeltveit har forklart oss under en forelesning på Markedshøyskolen, vil en direkte berørt person bringe med seg minst 20 personer som kan identifiseres som pårørende. Det sier mye om informasjonsbehovet som oppstår under en uforutsigbar og ukjent situasjon - rettene sagt en krise.

Likevel finnes det relativt gode eksempler på krisehåndtering også. Vi sier relativt, fordi i førsteomgang opplevde man denne krisen som svært godt håndtert, selv om den ble knust i granskningsrapporten i ettertid. Eksempelet vi tenker på er Statoils krise i In Amenas. Da ble kommunikasjonen rundt krisen så godt håndtert, at man oppfattet at også selve krisen ble håndtert bra. Som organisasjon kommuniserte de på en svært empatisk, åpen og human måte ved å vie mye tid til de pårørende. Dette var det eneste fokuset de kommuniserte at de hadde, og det var nok nettopp her de fikk tillit hos den norske befolkningen. Vi vil se at organisasjoner kan vise medmenneskelighet og medfølelse.

2.2 Attribusjon og interesser

En viktig årsak til at kommunikasjon er vesentlig i en krisesituasjon, er som tidligere nevnt for å ivareta et godt forhold til interessentene. En av tingene som kan hjelpe med dette er attribusjoner. Dette er kanskje vanskelig å styre, men med god kommunikasjon kan man komme langt. Attribusjoner kan forklares som assosiasjoner eller begrunnelser, nærmere bestemt hvordan folk gir skyld eller skryt i etterkant av en situasjon basert på egen eller andres oppførsel (Schiffman, Kanuk og Hansen 2007, 255).

Vi deler inn i tre ulike kategorier; attribusjon til seg selv, attribusjoner til andre og attribusjoner til ting. I kommunikasjonssammenheng er det mest relevant å se på attribusjoner til andre (Schiffman, Kanuk og Hansen 2007, 256). Attribusjoner til andre er relevant hver gang en person spør seg selv «hvorfors?» om en annens utsagn eller handling. Når du evaluerer oppførselen til en salgsperson, rådgiver, eller en venn, så er du ute etter å avgjøre hvorvidt denne andre personen tar hensyn til deg, eller kun er ute etter å beskytte egne interesser. Hvis avsenderens intensjoner oppfattes som fordelaktig for mottakeren, er det mer sannsynlig at han vil gi positiv respons tilbake (Schiffman, Kanuk og Hansen 2007, 257).

2.3 Omdømme

Det er en rekke årsaker til at kommunikasjon er viktig for både store og små organisasjoner i en krisesituasjon, og en av dem er organisasjonens omdømme. Om du står i en krise kan du selvfølgelig velge å kun takle det rent praktiske, kall det gjerne brannslukking, og ikke forholde deg til interessentene dine utover dette. Svært få vil allikevel anbefale dette, nettopp på grunn av konsekvensene det kan få for omdømmet. I en artikkel av Coombs og Holladay, publisert i *Journal of Communication Management* i 2006 (siteret i Brønn og Ihlen 2009, 16) skriver de at forskning viser at et godt omdømme kan fungere som et skjold i kriser. I følge Dowling i hans bok *Creating Corporate Reputation*, mener han at om du har et godt omdømme blant dine interessenter, er det mer sannsynlig at du vil bli tilgitt en krise du har vært innblandet i (siteret i Brønn og Ihlen 2009, 17). Folk flest vil lettere miste troverdighet til organisasjonen hvis de har vært i lignende eller regelmessige kriser tidligere. Det gir folk en bekreftelse på at det dårlige inntrykket de har av organisasjonen er der for en grunn. Dette kalles en "velcro-effect". Dersom situasjonen derimot er motsatt og de har et svært godt omdømme, eller en såkalt "halo-effect", vil merkelig nok ikke dette fungere på samme måte ved å forhindre at omdømmet lider etter krisen (Frandsen og Johansen 2010, 319). Når vi snakker om omdømme så tenker vi på myke data, slik som assosiasjoner, følelser og attribusjoner. Dette kan være vanskelig, og i verste fall umulig å måle, men er ikke mindre viktig av den grunn.

Det er også flere årsaker til at et godt omdømme er fordelaktig for en organisasjon utover å få tilgivelse etter en krise. Dette strekker seg fra muligheten til å prise produkter og tjenester høyere, tiltrekke seg kvalifisert personale og investorer, til å oppnå positiv mediedekning. "Nøkkelen ligger i virksomhetens atferd, men også i kommunikasjonen og virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner til omverden" (Brønn og Ihlen 2009, 11).

En organisasjon løper stor risiko ved å ha et dårlig omdømme. En enkel definisjon av begrepet risiko er "muligheten for tap eller skade". I omdømmesammenheng betyr dette risiko for tap av opplevd tillit til organisasjonen fra sine interessenter (Brønn og Ihlen 2009, 19). I det lange løp kan dette føre til negative medieoppslag forbundet til organisasjonenes produkter og tjenester. I tillegg kan interessentene få negative oppfatninger eller assosiasjoner til organisasjonen. Dette kan igjen resultere i at organisasjonen ikke når sine mål, og dermed få konsekvenser for resultatet på bunnlinjen.

“Omdømmerisiko oppstår normalt som en følge av at virksomheten opplever andre former for risiko, for eksempel ved at den har dårlig sikkerhet for sine ansatte” (Brønn og Ihlen 2009, 20). Dette eksempelet kan sees på som en krise, og om ikke organisasjonen takler dette på en tilfredsstillende måte i interessentenes øyne, vil de kunne sitte igjen med et svekket omdømme. Dermed kan de stille svakere ved en eventuell ny krise (Brønn og Ihlen 2009, 20).

3.0 Teori SCCT

På bakgrunn av det vår problemstilling etterspør faller valget vårt på Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT), da vi finner denne mest relevant. Vi ønsker å bruke denne teorien som et rammeverk for resten av oppgaven. Vi vil teste ut om den blir brukt som et verktøy i forbindelse med krise, enten bevisst eller ubevisst. På den måten vil vi finne ut om det er en fast struktur i arbeidet til norske PR-byråer som kan kobles til SCCT.

3.1 Tidligere forskning

Timothy Coombs' SCCT er regnet som en av de nyere teoriene på krisefeltet. Tidligere forskning som har ledet frem til SCCT er blant annet attribusjonsteori og "image restoration theory", som Coombs delvis har bygget sin teori på. Disse vil nå bli forklart nærmere.

En av årsakene til at attribusjonsteorien er nyttig for utviklingen av SCCT, er fordi den kan være god å ta i bruk som rammeverk for å forklare forholdet mellom en krise og valg av respons (Coombs og Holladay 1996, 282). Attribusjon er en del av sosialpsykologien, og fokuserer på menneskers behov for å finne årsaker, og tilskrive skyld og/eller ansvar. Denne teorien deler inn i to ulike kategorier; at årsaken er noe i situasjonen, eller at årsaken er noe ved en selv. Ved å kunne møte interessentenes attribusjoner, og forsøke å påvirke disse, er det mer sannsynlig at man får et bedre utfall etter krisen (Fediuk, Coombs og Botero 2010, 636).

Dette har stor betydning for situasjonen fremover, og spesielt dersom det utvikles typiske mønstre. Et eksempel på dette kan være en organisasjon som mottar kritikk for dårlige arbeidsforhold. Enten kan man legge skylden på situasjonen og si at "det er vanskelig å gjøre alle til lags", eller man kan gi skylden til organisasjonen og si at "de er usympatiske" (Xu og Li 2013, 372). Dersom den sistnevnte blir den gjentakende assosiasjonen, og de stadig blir møtt med attribusjoner til negative, stabile egenskaper, kan dette gi svært negative konsekvenser. Derfor er attribusjoner relevant for SCCT, og teorien gir deg verktøy som skal gjøre det lettere å unngå å gi feil respons.

Image restoration theory er utarbeidet av William Benoit. Hans teori utgjør responsstrategier som kan brukes for å dempe skaden på organisasjonens image i en situasjon hvor omdømmet har blitt utsatt. I følge Benoit kan en krise oppstå både ved en faktisk hendelse, eller ved at interessentene oppfatter at det er en kritisk hendelse (Fediuk, Coombs og Botero 2010, 638).

Coombs støtter seg til denne teorien og har bygget videre på ideen om at en krise er en krise dersom interessentene mener den er det. Coombs bygger videre på både attribusjonsteori og image restoration theory, og tar i bruk begge for å forklare sammenhengen mellom skyldspørsmålet og alvorlighetsgraden for å avgjøre hvilken respons som er passende (Coombs og Schmidt 2000).

3.2 Overordnet blikk på teorien

En av de største og mest brukte strategiene innen krisekommunikasjon de siste årene er Situational Crisis Communication Theory (SCCT) som er utarbeidet av W. Timothy Coombs. Teorien har vokst enormt i bruk de siste 15 årene, og det kommer stadig flere artikler og konferanser om teorien. Den er som tidligere nevnt blant annet inspirert av, og bygger på, attribusjonsteori fra sosialpsykologien. Flere mener at krisekommunikasjon burde være “common sense”, og når situasjonen først rammer vil man naturlig se hva som vil være det rette å gjøre. Coombs mener at slike spekulasjoner derimot kan skade situasjonen ytterligere. Teorien sier at effektiv krisekommunikasjon er avhengig av en situasjonsvurdering og omdømmetrusselen som medfølger. Man må justere tiltakene etter hvilket trusselnivå krisen kan kategoriseres som. Deretter kan man benytte seg av “sense making”, altså ved hjelp av fornuft og kartlegge hvem som tar ansvar, eventuelt hvem som ikke gjør det.

SCCT hevder at den beste måten å beskytte omdømmet til organisasjonen under en krise, handler

om å velge en god responsstrategi som passer mot den trusselen krisen utgjør. Det vil si i hvilken grad interessentene tillegger organisasjonene et kriseansvar, og dermed vil reagere på deres respons. I tillegg viser den til hvordan interessentenes kausale attribusjoner har, eller burde ha, innvirkning på krisekommunikasjonen (Frandsen og Johansen 2010, 317).

Etter ca. 10 års forskning valgte Coombs å dele krisetyper i tre; offer, uhell og medskyldig. Offer og uhell kommer av faktorer man ikke selv kan styre. Medskyldig kommer av faktorer man kunne forebygget, og der man selv har ansvar. Dersom man har en bakgrunn med mye kriser, eller dårlig omdømme, vil dette gjøre situasjonen enda verre da du antakelig vil få et større ansvar for krisen. Coombs påpeker også at perioden før og etter krisen er med på å påvirke det totale inntrykket av krisekommunikasjonen.

Coombs har også sett på hva man faktisk bør si i en krise. Der har han kommet frem til en "base response" som er effektiv i de fleste situasjoner. Denne innebærer å gi mennesker tilstrekkelig med informasjon, slik at de kan beskytte seg mot fremtidig skade ved for eksempel å levere tilbake et usikkert produkt de allerede har kjøpt. Det er også viktig å støtte nært berørte psykisk dersom det er nødvendig. Man bør fortelle dem hva man gjør for å forhindre at det skal skje igjen, ettersom det ofte er en frykt hos mange - altså vise sympati (YouTube). Dersom ansvaret øker, må man akseptere dette deretter. Selv om det er viktig å ta ansvar må man heller ikke overreagere, men forholde seg til fakta, og ikke spekulasjoner.

Det er tre ulike faktorer som brukes i SCCT til å evaluere hvilken omdømmetrussel krisen utgjør. Disse er hvilken krisetype det er, krisehistorie, altså organisasjonens tidligere omdømme, og responsstrategi. Derfor skal vi nå gå nærmere inn på de ulike faktorene (Coombs 2015, 150). Først vil vi se på kriseforståelse og avgrense hvordan vi forholder oss til det gjennom oppgaven.

3.3.Kriseforståelse

I denne oppgaven velger vi å ikke gi en konkret definisjon av begrepet krise, rett og slett fordi det kan være en relativt subjektiv oppfatning av hva en krise er. Informantene har selv fått lov til å definere begrepet krise, og forklare hvordan de jobber i forhold til den. På bakgrunn av dette har vi valgt å se på informantenes kriseforståelse, og forsøkt å skape en forståelse av deres virkelighetsoppfatning.

Allikevel velger vi å ha Coombs' (2015) tankegang litt i bakhodet når vi arbeider med oppgaven. Coombs velger å skille mellom organisatorisk krise og en katastrofe, men gir ikke en konkret definisjon på hva en krise er. Allikevel mener han den må ha elementer av overraskelse, trusler og kort responstid i seg for at situasjonen skal kunne kategoriseres som en krise.

Videre i oppgaven har vi valgt å fokusere på selve krisefasen, og ikke det som kommer før eller etter. Det er satt fokus på hvordan man skal gå frem i en krise, for å komme best ut av den med tanke på omdømme. Altså vil vi ikke se på "issues management", proaktiv kriserespons, eller hva de burde gjøre i etterkant av krisen for å komme seg best mulig videre. Vi vil også poengtere at vi kun skal se på den eksterne kommunikasjonen, hvordan organisasjonen fremstår utad, og i forhold til interessentene.

3.3.1 Krisetype

Som tidligere nevnt deler SCCT inn i tre ulike krisetyper; offer, uhell og medskyldig. Disse handler om i hvilken grad man skal ta på seg ansvaret for krisen, og hvilken responsstrategi man skal benytte, basert på hvordan krisen har oppstått.

Den første, offer, vil si at man selv ikke kunne styre det som har skjedd, og dermed har en lav grad av ansvar. Dette kan for eksempel være naturkatastrofer, produktsabotasje, rykter etc. Dermed ser interessentene på organisasjonen som et offer for krisen, og det som har skjedd. Ved den andre typen, uhell, vil man bli påført en minimal grad av ansvar. Det som skjedde var ikke gjort med overlegg, og man kunne ikke kontrollert eller lett forhindret det som skjedde. Dette kan være ting som tekniske feil, produktskade eller lignende. Den tredje typen, medskyldig, gir selvsagt mye ansvar til organisasjonen ettersom det regnes for å være noe de har forårsaket selv, eller har bidratt til. Dette er ting som menneskelige feil og organisatoriske ugjerninger (Coombs 2007, 167).

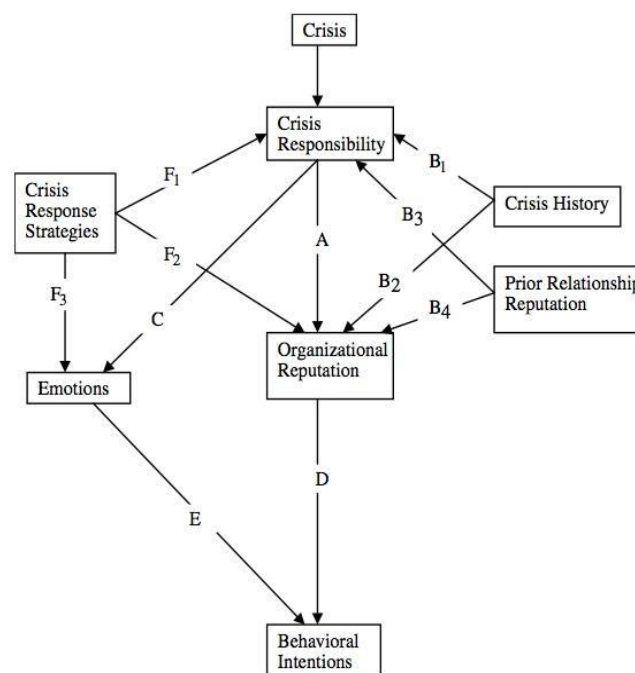
Kriseansvaret kan være en trussel mot organisasjonen - ettersom jo mer skyldig de fremstår for interessentene, jo mer vil det skade ryktet og omdømmet deres. De aller fleste kriser vil lett falle innunder en av de tidligere nevnte kategoriene. Dersom krisen er tvetydig, må kriseteamet prøve å opprette den rammen som passer best. Likevel er det mulig at kriseteamet og interessentene er uenige om hvilken krisetype det er. Dersom dette skjer, er det viktig at de ser ting fra interessentenes side og prøver å tilpasse seg deres syn (Coombs 2015, 151).

En interessent er en person eller organisasjon som kan påvirke, eller bli påvirket, av en sak eller et anliggende. I denne oppgaven kan interessentene være alt fra de ansatte i organisasjonen, til alle som kan ha en interesse i organisasjonen. Ifølge Coombs er interessentene og deres følelser noe man må ta hensyn til i en krisesituasjon. Interessentene kan også tilskrive organisasjonen større kriseansvar enn det organisasjonen selv er klar over (Frandsen og Johansen 2010, 319). Her ser man tydelig sammenheng mellom interessenter og attribusjonsteorien.

3.3.2 Krisehistorie

Dersom organisasjonen har hatt en lignende krise tidligere, vil dette påvirke hvordan de blir oppfattet under håndteringen av krisen. Som vist i figuren nedenfor, ser man at krisehistorie med lignende kriser gir et større kriseansvar og en negativ omdømmeeffekt. Ifølge

attribusjonsteori vil det bli sett på som om de har et pågående problem som er nødt til å bli håndtert. Da vil det også være avgjørende hvordan folk oppfatter at organisasjonen har behandlet interessentene tidligere. Dette kalles et relasjonsomdømme, og det vil være svært lite gunstig for organisasjonen om de tidligere har behandlet interessentene dårlig. Dette gir et inntrykk av at de viser lite hensyn til interessentene på tvers av en rekke områder, ikke bare i den aktuelle krisen. Både krisehistorien og relasjonsomdømmet vil påvirke omdømmetrusselen krisen utgjør for organisasjonen, ettersom det er med på å avgjøre hvordan organisasjonen blir oppfattet utad (Coombs 2007, 167-169).



Figur 3.3.2: Crisis situation model of SCCT (Coombs 2007, 166)

Mye av dette handler om troverdighet og ekspertise. I denne sammenheng handler ekspertisen om kunnskapen organisasjonen har om krisen, og hva krisen dreier seg om. De må vise at de er kompetente, dyktige og effektive, og at de ser at handlingene deres påvirker interessentene (Coombs 2015, 151).

3.3.3 Responsstrategi

Kriseresponsen er det ledelsen, eller administrasjonen, sier og gjør i forbindelse med en krise. Man velger responsstrategi ut ifra hvilken krisesituasjon man er i. Responsstrategien brukes til å gjenopprette omdømme, for å hindre en større negativ utvikling og forebygge negative atferdsmessige intensjoner. I SCCT krever man en teoretisk link mellom krisesituasjonen og

responsstrategien, som her er graden av ansvar. Alle responsstrategiene i SCCT er bygget rundt hvilken rolle man tar som beskrevet tidligere i oppgaven. De primære responsstrategiene blir delt inn i tre ulike grupper som er fornektelse, forminskelse og gjenoppbyggelse (Coombs 2006).

SCCT hevder også at kommunikasjon endrer folks oppfatning av krisen, og av organisasjonen. Dette fører til at folk evaluerer organisasjonen, og interessentenes følelsesmessige respons til fremtidige interaksjoner med organisasjonen (Coombs 2007, 163).

Kriserespons har tre mål i forhold til å beskytte omdømme. Den første er å forme attribusjoner av krisen, altså tilskrive den egenskaper og finne kausale sammenhenger. Den andre er å endre oppfatningen av organisasjonen i krise, og den tredje er å redusere den negative effekten som følger av krisen. Alle disse tre bygger på det endelige målet som er å ta ansvar for krisen, organisasjonsomdømmet og følelsene (se figur 3.3.2. s.19).

Media vil alltid definere krisen og lage en slags ramme rundt den, altså “framing”, om hva slags krisetype det er. Enten vil de lage et nytt syn på den, eller forsterke et som allerede eksisterer. Denne rammen er den som de fleste interessentene får med seg, og dermed forholder seg til. Dermed er det vesentlig at kriseteamet får frem sin side av saken i et tidlig stadium, og får denne tydelig frem i media. Et unntak av dette er kriser som hovedsakelig kommer ut på internett. Der vil personene som deler informasjon sette rammene. Dette vil være innflytelsesrike bloggere, ledelsen, kritikere og ofre for krisen (Coombs 2007, 171).

Et eksempel på å lage en ramme for krisen er å bruke en benektelsesstrategi. Da prøver man å fjerne all sammenheng mellom krisen og organisasjonen. Om dette fungerer vil heller ikke organisasjonen ta noen skade av hendelsen. I ryktekriser derimot må man prøve å få frem at det ikke er noen reell krise. Dersom disse rammene blir satt i media vil interessentene akseptere dem, og det vil dermed ikke påvirke omdømmet negativt. I en forminskende strategi vil man prøve å overbevise om at det ikke er så ille som folk tror, og prøve å redusere sammenhengen krisen har til organisasjonen. Her må man ha bevis på at det man sier stemmer, noe som ofte gjør at ledelsen mislykkes ved bruk av denne. Man mislykkes når media eller internettsamfunnet fortsetter å bruke en annen ramme enn den du selv har satt, eller ønsker de skal bruke. Interessentene vil ta hensyn til den kilden de mener er mest troverdig, noe som ikke alltid vil være deg selv (Coombs 2007, 171-172).

For å endre synet interessentene har på organisasjonen må man presentere ny positiv informasjon, eller minne dem på tidligere arbeid man har gjort. Mange velger også å kompensere med gaver eller pengestøtte til interessentene eller til ofrene. Dette kan være effektivt dersom organisasjonen har gjort noe de burde unnskyldte og kompensere for. Likevel er det mange som velger å bruke denne uten belegg for raskere å få fjernet negativ presse. Dette kan derimot forverre situasjonen ettersom de da ser mer skyldige ut enn de er. Interessentene vil legge merke til at man responderer fort og kraftig, og tenke at dette må være mye verre enn de først antok (Coombs 2007, 172-173).

3.4 Etikk

Etikk er et svært viktig punkt å ta hensyn til for enhver organisasjon som ønsker å opprettholde sitt gode navn og rykte. Forskjellige bransjer har forskjellige utfordringer knyttet til etikk, utover det helt åpenbare, som å følge gjeldende lovverk og sosialt aksepterte normer.

“To be ethical, crisis managers must begin their efforts by using communication to address the physical and psychological concerns of the victims. It is only after this foundation is established that crisis managers should turn their attentions to reputational assets” (Coombs 2007)

Det er altså kun etter at ofrene, og deres pårørende, er ivaretatt at organisasjonen kan ta i bruk SCCT for å beskytte sitt omdømme. Dette er en vesentlig del av teorien, og det understreker hvor viktig det er å prioritere liv og helse blant de berørte i en krisesituasjon. Videre legger den til grunn at dette er tatt hånd om før man i det hele tatt tar i bruk responsstrategien Coombs har utformet.

Under en krisesituasjon vil ting som regel skje i raskt tempo, og både mediebildet og alvorlighetsgrad kan endres svært ofte i løpet av kun et døgn. Det vil alltid være mange aspekter å ta hensyn til under håndteringen av krisen, og dette vil variere ettersom hva slags krise organisasjonen befinner seg i.

Det vil være svært uetisk å prioritere investorer eller andre interessenters behov fremfor å redde livet til dine ansatte eller andre som måtte være rammet av deres krise. Et godt eksempel på dette er Foxconn, et selskap i Taiwan kjent for å produsere blant annet Apple-produkter. De kom i medias søkelys etter at flere av deres ansatte tok selvmord som direkte

konsekvens av svært dårlige arbeidsforhold og lønnsvilkår. Selv om dårlige arbeidsforhold er kritikkverdig, var det allikevel Foxconns uetiske respons til selvmordene som i ettertid ga mest kritikk (Xu og Li 2013, 375).

Det oppfattes som arrogant å ikke påta seg noen form for ansvar, når du regnes som medskyldig i følge SCCT. Som Xu og Li skriver maktet ikke Foxconn å påta seg ansvar i tilfredsstillende grad.

I en artikkel av Sellnow, Ulner og Snider, publisert i *Communication Quarterly* utgitt i 1998 (sisert av Coombs 2007) poengterer de at interessenter vil vite hva som blir gjort for å beskytte seg mot lignende kriser i fremtiden, og hvilke tiltak som blir gjort for å forhindre disse. Korrigerende tiltak forsikrer interessentene om at de er trygge, og dermed reduserer stress.

Foxconn satt opp sikkerhetsnett ved noen av sine fabrikker som skulle ta i mot eventuelle ansatte som ville ta sitt eget liv ved å hoppe ut av vinduer på arbeidsplassen. De lovet også å øke lønningene betraktelig ved enkelte fabrikker. Samtidig ble ansatte allikevel tvunget til å underskrive bindende kontrakter som garanterte at ansatte, eller deres familier, ikke kunne saksøke firmaet ved eventuelle selvpåførte skader, uventet død eller selvmord.

3.5 Kritisk blikk på teorien

Frandsen og Johansen (2010) skriver om kritikken som kan rettes mot blant annet Coombs' SCCT. Frandsen og Johansen deler krisekommunikasjon inn i to dimensjoner; en teoretisk orientert dimensjon (akademisk forskning), og en praktisk orientert dimensjon (rådgivning). Uavhengig av hvilken dimensjon vi beveger oss i, ser vi tidvis at representanter fra begge dimensjoner beveger seg mot den praktisk orienterte dimensjonen. Dette betyr at selv den teoretiske forskningen som blir lagt frem er tydelig påvirket av egne erfaringer eller "best practice". Selv om tidligere forskning har resultert i mye interessant kunnskap og innsikt, peker artikkelen på et par begrensninger denne forskningen har (Frandsen og Johansen 2010, 426).

De mener tidligere forskning i for stor grad har fokusert på kun én avsender, som organisasjonen eller en enkeltperson. Flere interessenter som media, investorer, politiske grupper og forbrukere/kunder blir ikke inkludert, men kun omtalt i forbindelse med å gi organisasjonen skyld eller kriseansvar i situasjonen. Det andre punktet Frandsen og Johansen

kritiserer tidligere forskning for, er at den i for liten grad tar hensyn til alle krisens “livsfaser”. Med dette menes at de fleste vektlegger kommunikasjonen som skjer under krisen, og at forskningen på kommunikasjonen før og etter krisen er mangelfull. Disse delene av krisekommunikasjon er blitt utforsket av Coombs, men hovedfokuset er fasen under krisen, og dette gjenspeiles i navn som for eksempel responsstrategi (Frandsen og Johansen 2010, 428).

I følge Frandsen og Johansen blir krisekommunikasjon i mange tilfeller redusert til kun funksjoner, slik som benektelse, beklagelse eller å redusere skadeomfanget. Med dette har krisekommunikasjon blitt ofret lite tid til forskning på tekstens utforming. Ikke bare verbalt, men også visuelt. De mener at valg av medium, og tekstens sjanger, også bør vurderes når de utformer skriftlig kommunikasjon. Som svar til kritikken de gir, har de selv lansert det de kaller “den retoriske arena-modellen”. Denne modellen innebærer på makronivå at alle interessentene skal bli hørt både før, under og etter en organisasjonskrise, slik de etterspurte. På mikronivå innebærer den at man skal gjøre små hendelser målbare underveis, slik at man kan gjøre mer inngående, grundige studier av krisekommunikasjon (Frandsen og Johansen 2010, 428).

4.0 Metode

I denne delen forklarer vi hvordan metodebruken i oppgaven har foregått. Vi viser på hvilken bakgrunn vi kom frem til valg av kvalitativ metode, og hvordan vi valgte å gjennomføre undersøkelsen. Vi legger også frem hvordan vi forberedte oss til intervjuene, og forklarer kort om hvordan prosessen foregikk under og etter intervjuet.

4.1 Hvorfor metode?

Vi trenger metodekunnskap for å kritisk kunne drøfte i hvor stor grad resultatet av en undersøkelse skyldes metoden, eller om resultatet gir et riktig bilde av ”virkeligheten” (Jacobsen 2005, 19). Vi bruker metode for å innhente kunnskap om virkeligheten, hvor informanternes virkelighet er det fenomenet vi studerer. Problemstillingen er som tidligere nevnt:

“Begrunner norske PR-byråer sine anbefalinger om krisehåndtering basert på teori?”

4.2 Undersøkellesdesign og valg av metode

Det er vanlig å skille mellom deduktive og induktive problemstillinger, der deduktive er mer strukturerte enn induktive. Vi benytter oss av induktiv metode, eller induksjon, som handler om å vurdere ut ifra enkeltobservasjoner og erfaringer. Man kan bruke det til å finne årsakssammenhenger mellom ulike faktorer eller variabler. Denne forskningsprosessen anses som typisk for kvalitative undersøkelser der man tar utgangspunkt i egne data, og deretter bygger på mer generelle teorier. Induksjon er vanlig i problemstillinger som ikke hevder noe, men som derimot er spørrende, og ute etter å finne ut av noe på bakgrunn av en mer generell teori (Askheim og Grenness 2008, 58,168).

Man skiller også mellom intensivt og ekstensivt undersøkelsesopplegg. I ekstensivt har man mange enheter og få variabler, mens i intensivt derimot er det mange variabler og få enheter. I denne oppgaven vil vi bruke intensivt der vi går mer i dybden for å finne flere nyanser i fenomenet, og får en mer helhetlig forståelse. I intensivt vektlegges individets unike meninger og forståelser av et fenomen, men man vil likevel finne likheter, og se sammenhenger mellom de ulike synspunktene (Jacobsen 2005, 89).

Da vi valgte hvilken metodisk tilnærming vi skulle ta i bruk, tok vi utgangspunkt i hva undersøkelsen skulle gi svar på, hvem som var mulige intervjuobjekter til å gi svar på

forskningsspørsmålet og hvordan vi kunne løse det på best mulig måte. Allikevel så vi at problemstillingen og designet avgjorde hvilken metode som burde velges.

De to ulike metodene for datainnsamling er kvalitativ- og kvantitativ metode. Disse kan brukes både hver for seg, eller man kan bruke en kombinasjon. Det som hovedsakelig skiller disse metodene, er hvordan data samles inn og analyseres. Kort fortalt kan vi si at kvalitativ metode går ut på å analysere tekst, og kvantitativ metode analyserer basert på tall. Kvalitativ metode gjør det mulig å vite mye om noen få, kvantitativ metode sier lite om mange. På bakgrunn av hva problemstillingen ønsker å undersøke og hvilket undersøkelsesdesign vi har valgt, kom vi frem til at kvalitativ metode er den rette. Det er fordi det er en metode som gjør det mulig å gå i dybden på et tema.

4.3 Kvalitativ tilnærming

Som tidligere nevnt valgte vi kvalitativ metode for å kunne gå mer i dybden, og gå nærmere inn på personlige erfaringer til de som jobber med krisehåndtering. Vi ønsket ikke å generalisere for hele bransjen, men å skape en forståelse ut ifra mønstre i datamaterialet vi selv har samlet inn. Samtidig vil vi ikke se på intervjuobjektene som variabler, men som en helhet, altså et holistisk perspektiv som er vanlig å bruke i kvalitativ metode (Askeheim og Grenness 2008, 13).

Det er også en stor fordel at intervjuobjektene står friere til å svare åpent på spørsmålene, og ikke må forholde seg til en måleskala i samme grad som i kvantitativ metode. De vil også ha mulighet til å kunne drøfte rundt spørsmålene, og ikke kun forholde seg til et standardisert svaralternativ. Det er heller ikke regler i kvalitativ metode på samme måte som i kvantitativ metode, men det er likevel flere retningslinjer man må forholde seg til. Askheim og Grenness (2008, 13) velger å si ”Metoden skal tjene forskeren, forskeren skal ikke bli slave av metoden”.

4.4 Forskningsdesign

I vår undersøkelse har vi tatt i bruk fenomenologisk design. Fenomenologien er opprinnelig et vitenskapssyn, men kan også forstås som et kvalitativt forskningsdesign. Denne retningen bygger på ideen om å se fenomener fra objektenes synspunkt, og å beskrive virkeligheten slik de oppfatter den. Dette forutsetter at vi som forskere antar at virkeligheten faktisk er slik de opplever den (Askeheim og Grenness 2008, 69). Vi valgte denne formen for design fordi vi er

opptatt av å se fellestrekk i bransjen, og for å kunne gjøre dette var vi avhengige av å forstå hver enkelt informant individuelt. Vi var ute etter informantenes subjektive virkelighetsforståelse. En av utfordringene knyttet til å ta i bruk denne formen for design, er at forskeren må være bevisst på å ikke la seg påvirke av eget syn for å unngå å gå glipp av viktige funn. Samtidig skal forskeren gjengi objektene virkelighetsforståelse best mulig ved bruk av deres egne ord og uttrykk.

Det fenomenologiske vitenskapssynet kan beskrives som “læren om det som viser seg”, og en av årsakene til at vi valgte dette designet er fordi det er forsket svært lite på det området vi undersøker. Vi ønsket derfor å gjøre et dypdykk i bransjen for å tilegne oss førstehåndsinformasjon. Noe som er svært viktig i fenomenologien er at forskeren fokuserer på objektene opplevelse av sin situasjon, og at han er trofast mot disse. Vi har forsøkt å ivareta dette fokuset blant annet ved å først spørre generelle spørsmål, for så å spørre objektene direkte om deres oppfatning (Askeheim og Grenness 2008, 70).

4.5 Utvalgsstrategi og rekruttering

Når man skal gjøre undersøkelser, søker man seg til en målgruppe for å finne svarene man leter etter. Begrepet populasjon brukes for å beskrive bredden av objektene man skal analysere i undersøkelsen. I vårt tilfelle vil populasjonen være alle ansatte i PR-byråer i Norge som oppgir at de arbeider med krisekommunikasjon. Dette er naturligvis fordi det kun er de som kan svare på spørsmål knyttet til egne arbeidsprosesser. Etter å ha definert populasjonen, avgrenset vi med et utvalg. Et utvalg er en gruppe som har alle fellestrekkene til populasjonen, men skal ikke ha andre fellestrekk utover disse. Et godt utvalg vil kunne oppfylle dette kravet, mens et ikke representativt utvalg vil kunne resultere i dårlig ekstern validitet (Jacobsen 2005, 222). Dette vil vi komme tilbake til senere i oppgaven under 4.10.1 Validitet.

Vårt utvalg har bestått av totalt åtte informanter med ulike bakgrunner, som representerer større og mindre byråer, internasjonale kontorer og andre norske aktører. Vi har valgt å se på det strategiske arbeidet som blir gjort i forbindelse med fasen “under krisen”. I en krisesituasjon vil arbeidsoppgavene kunne deles inn i tre deler; første-, andre-, og tredjelinjeberedskap. Førstelinjen er de som jobber taktisk, andrelinjen jobber operativt og den siste er tredjelinjeberedskapen som jobber strategisk og tar seg av kommunikasjonen. Det er den sist nevnte vi har valgt å konsentrere oss om. Vi hadde dette i bakhodet da vi søkte etter

informanter.

Utvalget er senere referert til som informant 1, informant 2 osv. Informantene våre er Bjørn Richard Johansen fra First House, Gunnar Angeltveit fra Strategene, Steinar Flaa fra First House, Andreas Tinglum fra Gambit H+K, Jonas Jølle fra Burson Marsteller, Svein Holtan fra Gambit H+K, Rolf Gjertviksten fra Apeland og Christian Kamhaug fra Gambit H+K. Dette er dyktige rådgivere med lang fartstid i bransjen som alle har inngående kjennskap til temaene kommunikasjon og krisehåndtering. For ordens skyld presiserer vi at informantene ikke er oppgitt i identisk rekkefølge som svarene er avgitt, slik at informasjonen ikke vil kunne spores tilbake til dem. Gitt at bransjen vi undersøker er ganske liten i Norge, mener vi at vårt utvalg er representativt.

4.6 Forberedelser og datainnsamling (intervjuguide)

”Intervjuguiden skal sikre at vi har med alle de emnene og detaljene som vi ønsker å diskutere med informant (..)” (Askheim og Grenness 2008, 123). Den er ment som en oversikt og skal fungere som en huskeliste, fremfor en liste med spørsmål. Innholdet i intervjuguiden kan bestå av tre hoveddeler, der første del skal skape en relasjon mellom moderator og informanten. Med moderator mener vi den som holder intervjuet. Ved å starte med dette øker sannsynligheten for en god og åpen interaksjon mellom partene. Neste fase inneholder mer sensitive spørsmål, og er gjerne hoveddelen i intervjuguiden, hvor informantenes synspunkter skal kartlegges. Den tredje og siste fasen skal oppsummere de funn som er gjort, eventuelt stille spørsmål på en annen måte slik at man kan være helt sikker på at informanten får utdypet seg grundig om bestemte forhold (Askheim og Grenness 2008, 123). Alle spørsmålene ble stilt til samtlige av informantene, derfor valgte vi å utarbeide kun én intervjuguide.

4.7 Hvorfor dybdeintervju?

I vår oppgave har vi valgt å benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer. Dette begrepet kan tolkes litt ulikt, men handler om intervjuer med enkeltpersoner der man ikke er bundet til faste svaralternativer. Denne metoden kommer fra klinisk psykologi, og er blant annet mye brukt under samtaleterapi. I denne type intervjuer er ofte forskeren selv moderator ettersom det krever mye analyse og tolkning av datamaterialet. Vi har selv intervjuet de ulike informantene i et semi-strukturert oppsett, som vi vil komme nærmere tilbake til under gjennomføring av dybdeintervju (4.7.1).

Når man gjennomfører dybdeintervjuer og lignende undersøkelser, er det nødvendig å registrere informasjonen. Da er det vanlig å benytte seg av videokameraer eller lydopptaker. Ettersom folk flest ikke liker at det de har sagt kan bli husket og brukt uten at de selv vet hva det brukes til, har alle deltagere rettigheter. Både Datatilsynet og den internasjonale interessentorganisasjonen ESOMAR (European Society of Opinion and Marketing Research) har laget retningslinjer for hva som er greit, og ikke. Disse innebærer blant annet at de har krav på anonymitet om det ønskes, noe som i vår oppgave var tilfellet ettersom de ikke ville at svarene skulle kunne spores tilbake til dem personlig. De har også krav på å få vite at intervjuet blir tatt opp, og må gi skriftlig godkjenning dersom opptakene skal brukes ved en senere anledning (Askeheim og Grenness 2008, 89).

En av de største fordelene med dybdeintervju er at man får brukt mer tid på hver enkelt informant, og dermed kan gå mer i dybden på meninger og holdninger som kommer frem underveis. Informanten vil som oftest også holde seg mer engasjert ettersom all oppmerksomheten går til ham/henne. I denne settingen kan man ikke lene seg tilbake og tenke at noen andre sikkert sier noe, som i fokusgrupper eller gruppeintervjuer. Man blir heller ikke påvirket av andres meninger eller holdninger, og ettersom man er alene med forskerne er det enklere å avsløre mer sensitiv informasjon. Likevel vil det også være enkelte ulemper, som for eksempel at dybdeintervjuer er veldig tidkrevende og kan koste mye. Det vil også være begrenset hvor mange man kan intervju ettersom det er svært krevende for moderator. Man får heller ikke noen innspill og idéflyt som gruppedynamikken bringer med seg. Det kan også være vanskelig å sammenstille, analysere og fortolke datamaterialet, ettersom informantene kan ha utarbeidet svarene i helt ulike retninger (Askeheim og Grenness 2008, 91).

4.7.1 Gjennomføring av dybdeintervju

Gjennomføringen av dybdeintervjuene fant sted i respondentenes lokaler. Da vi planla intervjuene var vi svært fleksible overfor informantene, fordi dette er personer med svært aktive timeplaner. Noen av intervjuene foregikk derfor på samme dag. Intervjuene foregikk rundt et bord, der moderator satt på den ene siden, og informanten på den andre. Oppgaven som moderator ble forbeholdt en person på alle intervjuene for å sikre at formulering ble relativt lik, mens en observatør satt på siden og tok ekstra notater. Vi var alltid kun to personer som møtte opp på intervjuene, fordi det kan virke veldig overveldende å stille med tre personer mot en informant (Askeheim og Grenness 2008, 122). Vi fulgte intervjuguiden

relativt likt i alle samtalerne, men tok hensyn til hva som tidligere var blitt sagt, for dermed å unngå gjentakelser. I tillegg ba vi dem utdype dersom det virket hensiktsmessig for oppgaven. Altså fungerte intervjuguiden hovedsakelig som en huskeliste for å ikke glemme vesentlige ting, og for å få informasjonen på en relativt strukturert måte. I våre intervjuer har vi stort sett brukt rundt 40 minutter per informant, men noen har krevd litt mer tid enn andre (Askheim og Grenness 2008, 88).

Vi valgte å bruke lydopptaker ettersom vi ikke hadde behov for det visuelle i intervjuene. På den måten sikret vi at vi ikke gikk glipp av noe, og moderator fikk fokusert kun på det informantene svarte. Det ble dermed lettere for oss å stille oppfølgingsspørsmål der det passet. Bruken av lydopptak ble avtalt på forhånd, og alle informantene godkjente dette.

4.8 Databearbeidelse

Vi valgte å transkribere alle lydopptakene til tekst. Grunnen til at vi valgte dette, var fordi det gjorde det lettere for oss å analysere alle informantenes svar opp mot hverandre. Fordelen med å transkribere alle intervjuene er at vi da vet vi ikke går glipp av viktig informasjon, som kunne vært avgjørende enten med en gang, eller senere i oppgaven. Siden vi gjorde dette rett etter at intervjuene var gjennomført, husket vi de godt nok til å kunne notere ned eventuelt kroppsspråk, tonefall etc. som vi la merke til. Under transkriberingen valgte vi å utelukke unødvendig bruk av påfyllsord slik som ”eh” og ”hm”, men lot det stå dersom det var et uttrykk for usikkerhet eller lang betenkningstid (Jacobsen 2005, 190).

4.9 Analysestrategi og datareduksjon

Svarene som fremkom under intervjuene var svært utfyllende, og derfor fant vi også mye tilleggsinformasjon. Noen ganger var det informantene selv som ble ekstra ivrige og fortalte om annet enn det vi spurte om. Samtidig var noen av spørsmålene kun ment for å skape flyt i samtalen, for at det skulle virke mer naturlig. På bakgrunn av dette var det naturlig å foreta en datareduksjon, slik at vi hovedsakelig satt igjen med konkrete svar på spørsmålene og de dataene vi hadde behov for. Dette vil gjøre det lettere for oss å gjennomføre analysen. Da kan vi sette synspunkter, meninger og holdninger fra en informant opp mot andre informanter, og undersøke hvorfor de eventuelt oppfattet samme fenomen så forskjellig.

Under analysearbeidet valgte vi å ta i bruk klipp-og-lim-teknikken, hvor vi klippet ut utsagn som knyttet seg til ett bestemt fenomen, og satt det opp mot utsagn fra andre informanter under samme kategori (Askheim og Grenness 2008, 149). En viktig grunn til at vi valgte denne teknikken er både at vi får et dypt innblikk i hver enkelt informant, men også alle informantene som en helhet. Vi vil utdype denne teknikken under analysedelen senere i oppgaven.

4.10 Kvalitetssikring

For å kvalitetssikre det arbeidet vi har gjort, ser vi på begrepene validitet og reliabilitet (Askheim og Grenness 2008, 22). Det vi ønsker å undersøke ved hjelp av disse begrepene er om resultatene våre er gyldige og til å stole på, altså om de er valide og reliable. Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet betyr at vi forsøker å forholde oss kritisk til kvaliteten på de data vi har samlet inn (Jacobsen 2005, 213).

4.10.1 Validitet

Ifølge Jacobsen bidrar validiteten til å se om det undersøkelsesopplegget vi velger, er egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke (Jacobsen 2005, 87). Vi deler gjerne validitet inn i tre; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet ser vi på som irrelevant i åpne kvalitative undersøkelser, da det er informantene selv som definerer begrepene.

Intern validitet dreier seg om hvorvidt resultatene vi har fått oppfattes som riktige, og om vi har undersøkt det vi ønsker å undersøke (Jacobsen 2005, 214). Her ser vi gjerne om undersøkelsen er representativ for den virkeligheten vi forsker på. Dersom informasjon kommer uoppfordret fra en informant, uten at moderator har nevnt eller stilt noen spørsmål om det, vil det gjerne ha større gyldighet (Jacobsen 2005, 219). Dette kan for eksempel skje når spørsmålene er ferdigstilt og man ender opp med å prate løst om emnet.

Ekstern validitet, også kalt overførbarhet, dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan overføres til andre sammenhenger. Dette blir gjerne kalt for generalisering (Jacobsen 2005, 222). I kvalitativ metode er det vanskelig å generalisere, fordi vi går i dybden, og snakker kun med noen få om noe som gjelder flere. Vi gjør et relativt lite utvalg, selv om fagområdet vi har fordypet oss i generelt ikke er veldig stort. Allikevel går vi såpass i dybden at vi ikke finner det nødvendig å undersøke flere enn det vi har gjort, noe som kan gjøre utvalget skjevt. Det er allikevel ikke umulig å generalisere innenfor kvalitativ metode,

men vi kan ikke si med sikkerhet at de resultatene vi har kommet frem til er gjeldende for noen større populasjon. Vi har derfor gjort resultatene våre så overførbare som mulig ved å stille tydelige krav til hvem informantene skulle være, for eksempel at de skulle ha god erfaring med kriseområdet, og være ansatt i et PR-byrå.

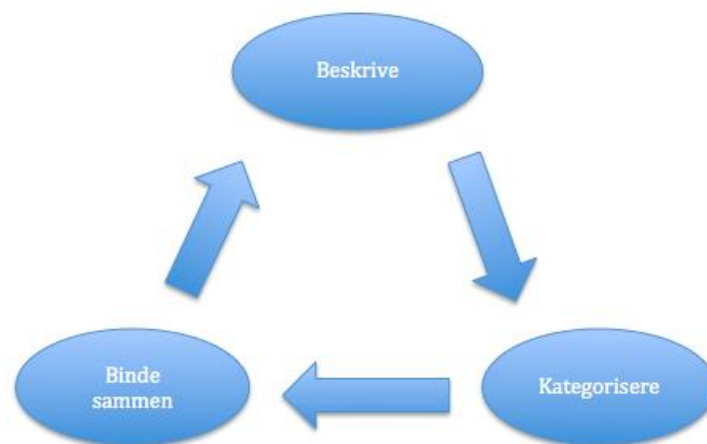
4.10.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan erstattes med begrepet pålitelighet eller troverdighet, og måler i hvilken grad undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen 2005, 169). Spørsmålet vi kan stille her, er ifølge Jacobsen, om undersøkelsesopplegget vi har valgt kan påvirke de resultatene vi ønsker å komme frem til (Jacobsen 2005, 87).

Det finnes ulike stimuli og signaler som kan påvirke informanten under, og i forbindelse med, intervjuet. For det første kan trekk ved moderator ha en påvirkning, hvordan han eller hun ser ut, hvilke klær de har på seg og hvilken atferd de har overfor informanten. Videre kan det være hvordan samtalen eller intervjuet flyter mellom moderator og informant. Samtaler formes i stil og innhold av de partene som deltar, og dersom for eksempel moderator virker pressende på noen måte, eller uinteressert, vil det kunne gi konsekvenser for utfallet. Stedet intervjuet blir holdt vil også kunne påvirke hvorvidt informanten føler seg trygg eller ikke, og om det virker naturlig. Det kan også være snakk om hvor overraskende intervjuet eller spørsmålene kommer på informanten. Er vedkommende kjent med disse på forhånd, for eksempel ved å ha mottatt en intervjuguide, har man mulighet til å forberede seg på temaet, og føler seg mer komfortabel og blir dermed ikke helt satt ut. Dersom informanten ikke skulle bli påvirket av disse momentene, regner man svarene som svært pålitelige (Jacobsen 2005, 226-228).

5.0 Analyse

I denne delen vil vi legge frem analysen vi har gjennomført. Det å analysere kvalitative data kan betraktes som en sirkulær prosess der vi først beskriver, så kategoriserer og deretter binder sammen (Askheim og Grenness 2008, 148). Først i denne delen forklarer vi hva slags type analyse vi har gjort, og hvordan vi har gått frem. Videre har vi en systematisk redegjørelse for de funnene vi har gjort innenfor hver kategori, hvor vi oppsummerer dataene vi har funnet, og gir leseren en virkelighetsforståelse av det. Her har vi også lagt ved samsvar mellom de resultatene vi har funnet og problemstillingen. Det er her hovedtyngden i analysen ligger, hvor vi binder sammen og ser i hvor stor grad funnene vi har gjort bekrefter eller avkrefter problemstillingen vår. Til sist har vi lagt ved to kategorier, kriseplan (5.4) og interessante poenger (5.5). Dette er ikke en del av hovedanalysen, men representerer allikevel viktige funn vi har funnet til å støtte konklusjonen.



Figur 5.0: Kvalitativ analyse som en sirkulær prosess (Askheim og Grenness 2008, 146).

5.1 Dataanalyse

Dataanalyse kan defineres som en måte å systematisere data på slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem (Askheim og Grenness 2008, 142). Vi har valgt å gjennomføre en innholdsanalyse, som er en teknikk hvor vi først deler data inn i kategorier, og deretter forsøker å finne sammenhenger mellom disse kategoriene. Innholdsanalysen baserer seg på antakelsen om at informasjonen som en person vi har intervjuet gir oss, kan reduseres til en bestemt kategori. Det sentrale blir derfor å finne de relevante kategoriene å plassere informasjon i (Jacobsen 2005, 193). I dette tilfellet har vi valgt å lage kategorier etter de ulike “delene” SCCT tar for seg, slik at vi enklere kan sette resultater og teori opp mot hverandre.

Disse kategoriene blir da: kriseforståelse, krisetype, interessenter, krisehistorie, kriseplan og responsstrategi.

Etter å ha opprettet de ulike kategoriene, var neste steg å fylle disse med innhold. For å finne frem til relevant informasjon her, valgte vi å gå gjennom transkriberingene for å kode diverse utsagn, setninger og ord som vi fant interessante og viktige for oppgaven. Kategorisering vil si at vi samler data i grupper, og denne prosessen er virkemiddelet som hjelper oss å se om det er noen data som ligner hverandre, eller eventuelt hvor ulike de er. Kategoriene fylte vi opp med tidligere utsagn, ord og setninger som vi fant under kodingsprosessen, slik at vi senere i analysen lettere kunne forholde oss til konkret data (Jacobsen 2005, 193). Det var ikke gitt at informantene hadde samme synspunkter kun fordi de snakket om de samme emnene. Derfor var vi nødt til å analysere de ulike funnene innenfor hver kategori. For å gjøre dette tok vi i bruk klipp-og-lim-teknikken.

5.2 Analyse av dybdeintervjuene

I analysen av disse funnene valgte vi som sagt å ta i bruk klipp-og-lim-teknikken, hvor vi klippet ut de interessante utsagnene fra hver kategori som informanten kom med, og satte det opp mot utsagn om samme fenomen fra andre informanter. Her fant vi ut hvem som var lik hverandre, og hvem som skilte seg ut. Vi har valgt å fremstille disse svarene under de samme kategoriene vi har nevnt tidligere, da vi finner det mest systematisk. Våre informanter ønsket som tidligere nevnt å være anonyme i forhold til svarene sine.

5.3 Systematisk redegjørelse for resultater

I denne delen av oppgaven legger vi frem en systematisk redegjørelse for resultatene. Vi valgte å presentere hver kategori for seg, hvor vi bygget de opp på følgende måte: Først har vi en oppsummering av resultater innenfor det bestemte fenomenet i kategorien. Deretter ser vi etter samsvar mellom resultater og problemstilling, hvor vi setter resultatene fra oppsummeringen opp mot hvor like eller ulike de er SCCT. Til slutt har vi en konklusjon.

5.3.1 Kriseforståelse

I denne delen av analysen ville vi ta for oss hvordan informantene definerer krise, og deres forståelse av begrepet. Vi har derfor valgt å kalle første kategorien for nettopp kriseforståelse.

Det første som tydelig vises er at ingen av informantene definerer kriser helt likt. Det er ingen som tar i bruk en «læresetning» eller oppgir en akademisk kilde som opphav til sin definisjon. Den som allikevel nærmer seg mest er informant 7 som refererer til de kinesiske tegnene for krise, med en vanskeligstilt brå forandring på høyresiden, og tidenes mulighet på venstresiden. Både informant 1, 3 og 4 nevner at en krise er en situasjon som kommer uventet, eller brått på. Kun informant 1 og 2 nevner begrepet omdømme i forbindelse med sin kriedefinisjon. De oppgir begge to at en krise blant annet er en situasjon som kan true organisasjonens omdømme.

Informant 3 og 8 trekker frem at kriseforståelse og kriedefinisjon er en subjektiv oppfatning. Informant 8 legger også til at en organisasjon selv ikke alltid mener de er i krise, men at dette kan oppleves annerledes av andre involverte. Informant 3 sier at du ikke kan definere bort en krise, så hvis andre oppfatter det som en krise, må du ta det alvorlig.

En som tydelig skiller seg ut er informant 4, som er den eneste av informantene som ordrett deler et økonomisk perspektiv på krise, ved å si at en krise er en uventet hendelse som kan skade selskapets bunnlinje på sikt. Informanten utdyper videre at det er mange hendelser som kan beskrives som kriser, men hvis det ikke er sannsynlighet for dårligere økonomiske resultater som følge av krisen, så er det heller ikke en krise i hans bok. Informant 4 legger i ettertid til at om ikke du mister kunder, blir mindre attraktiv som arbeidsgiver, og det ikke skjer noe med de ansatte, da er det ikke nødvendigvis en krise.

Ved å undersøke samsvar mellom teorien og informantenes syn på kriseforståelse, ønsker vi å finne ut om det er likheter ved hvordan de definerer kriser. Vi har, som tidligere nevnt, ikke med en definisjon av krise i denne oppgaven, men heller fokusert på at Coombs mener situasjonen må ha elementer av overraskelse, trusler og kort responstid i seg for at situasjonen skal kunne kategoriseres som en krise (Coombs 2015, 5).

Både informant 1, 2, 3 4, 6 og 7 forklarer en krise med en eller flere av Coombs' kriterier, overraskelse, trussel eller kort responsstid. Dette kan indikere at det til en viss grad er enighet mellom informantene og teorien, men at det ikke er utbredt som en «allmen definisjon». Coombs deler inn kriser i to ulike typer, nemlig organisatorisk krise og katastrofe. Informant 2 skiller også mellom to typer kriser, der den første er den faktiske krisen, og den andre er kommunikasjonskrisen som oppstår i forbindelse med denne. Dette er derimot ikke to kriser som Coombs skiller mellom.

Kun informant 4 påpeker at det er en forskjell mellom det vi tradisjonelt kaller krise, og det Coombs definerer som katastrofe (Coombs 2015, 3). Her er informanten i tråd med teorien, da han påpeker at en katastrofe er noe man uforskyldt blir innblandet i. Informantens syn avviker allikevel svært fra teorien, da han mener at en forferdelig hendelse som du ikke selv kan styre, ikke regnes som en krise. Dette kan for eksempel være naturkatastrofer i form av jordskjelv, orkaner og lignende.

Totalt sett er det svært sprikende oppfatninger blant informantene av hva som definerer en krise. Det er dessuten kun informant 4 som skiller mellom det Coombs kaller katastrofe, og en organisatorisk krise, hvilket er en vesentlig del av hans kriseforståelse i SCCT. Selv om både informant 3, 6 og 7 trekker frem elementer som også Coombs beskriver, er det lite presist. Vi kan derfor konkludere med at byråene ikke jobber ut i fra ferdig definerte kriterier, men heller at definisjonen av krise er en helhetlig vurdering som blir gjort fra gang til gang.

5.3.2 Krisetype

I denne delen av analysen så vi på informantenes syn på en organisasjons rolle under en krise. Nærmere forklart spurte vi om i hvilken grad de har et bevisst forhold til hvordan kundene skal fremstilles under krisehåndteringen, altså hvilken rolle de skal påta seg.

Samtlige av våre informanter oppgir at de forholder seg til kundens rolle under en krise på en eller annen måte. Informant 2, 4, 6 og 7 gir oss et uforbeholdent «ja» på spørsmålet.

Informant 7 utdyper dette, og forteller at noe av det første man må tenke på sammen med kunden er hvordan de ønsker å håndtere dette, om de ønsker å være syndebukken, og om de ønsker å ta ansvar eller ikke. Både informant 4 og 5 påpeker at situasjonen kan endres underveis. Informant 5 utdyper med å si at man kan tone ned skyldsrollen dersom ny informasjon kommer frem, og situasjonens utvikling tillater det.

Informant 6 mener at det å ha et bevisst forhold til rollen kunden skal påta seg er avgjørende for å kunne komme godt ut av en krise. Ved å gjøre dette kan de bistå kunden i å få frem sitt syn og kommunisere det som er viktig for dem. Et annet suksesskriterium som blir trukket frem er evnen til å vise handlekraft. Dette mener informant 2 at man blant annet kan gjøre ved å ta stilling til hvilken rolle kunden påtar seg. Informant 7 påpeker viktigheten av at virksomheten skal fremstilles slik den virkelig er, slik at bildet som dannes av virksomheten,

er lik det bildet interessentene faktisk har av den.

Våre funn indikerer at informantene har et bevisst forhold til hvilken rolle organisasjonen tar, men nevner ikke spesifikt de tre krisetypene offer, uhell og medskyldig som Coombs skiller mellom (Coombs 2007, 167). Når både informant 4 og 5 påpeker at situasjonen kan endres underveis, og at man dermed kan endre valg av rolle, så viser de forståelse for at valg av rolle er tett knyttet sammen med skyldspørsmålet. Ved å justere rollen underveis i prosessen oppnår de større nærhet til interessentenes virkelighetssyn. Dette gjenspeiles i teorien hvor Coombs mener det er viktig å se situasjonen fra interessentenes side for å unngå dissonans mellom organisasjonen og interessentene (Coombs 2007, 167).

Et godt eksempel på at våre informanter tar hensyn til roller, og grad av ansvar, kommer frem hos informant 5. Informanten forteller at selv om hundre mennesker har dødd om bord i din båt, og du beklager dette, trenger ikke det bety at du får ansvar. Båten kan ha blitt kantret av en hval, og det vil ikke regnes som din skyld. Informanten legger til at det allikevel er viktig å beklage, og vise forståelse for at det har påvirket interessentene dine. Her er Coombs enig i at det er viktig å vise forståelse og medfølelse, men mener at dersom du beklager tar du også ansvar for krisen (Coombs 2007, 147).

Basert på de funnene vi har gjort vil vi si at informantene er svært nære Coombs' oppfatning om at jo mer skyldig du fremstår, jo større er trusselen mot omdømmet ditt (Frandsen og Johansen 2010, 317). Dette gjenspeiles tydelig av informantenes syn på viktigheten av at offer- eller skyldsrollen kan endres etterhvert i prosessen, og dette er helt i tråd med Coombs' syn på at interessentene kan tillegge organisasjonen større ansvar enn de selv er klar over (Frandsen og Johansen 2010, 319). Det faktum at samtlige av våre informanter oppgir at de har et bevisst forhold til valg av roller, viser at norske PR-byråer er opptatte av hvordan kundene deres skal fremstilles, og hvor viktig dette er.

5.3.3 Interessenter

For å finne ut hvordan informantene forholdt seg til interessentene under krisehåndteringen, valgte vi først å gi dem en påstand som de kunne avkrefte eller bekrefte, og deretter videre utdype svaret de kommer med. Påstanden var som følger: "en krise er en krise når interessentene mener den er det?"

Samtlige av informantene stiller seg bak denne påstanden, men i ulik grad. Informant 2, 5 og 8 sier at det er nettopp interessentens ansvarstilskrivelse til organisasjonen som avgjør om det kan kategoriseres som en krise eller ikke. Informant 1, 3, 4, 6 og 7 er enige i utsagnet til en viss grad, ved at man må reagere på en eller annen måte. Informant 3 forteller at man ikke kan definere bort en krise. Dersom interessentene dine oppfatter noe som krise, må du reagere på en eller annen måte, og vise at du tar tak i det. Uavhengig av skyldspørsmål, skal man vise at man tar det alvorlig. Informanten poengterer også at man på den annen side ikke må overdrive og la seg styre av andres agenda.

Informant 7 mener at selv om en eller annen aktør bemerker det som en krise, så betyr ikke det nødvendigvis at du trenger å følge vedkommendes spilleregler. Når man får spørsmålet ”dette er vel en skikkelig krise?” så blir man raskt fristet til å svare ja, og så gjør man situasjonen større enn den er. Man kan like gjerne svare at dette bare er en vanskelig situasjon, og at sånt håndterer vi stadig.

Informant 6 forteller at kriser gjerne har en tillitsdimensjon, som handler om interessentene. Store kriser kjennetegnes ved at en eller flere viktige interessenter er i ferd med, eller kan komme til å miste tillit til organisasjonen. Selv om man opplever å bli beskyldt for noe av interessentene, er det ikke alltid det blir til kriser. Det må et enormt interessentpress til for at det skal skje.

Vi skjønner ut ifra svarene til informantene at man aller helst skal ta hensyn til interessentenes beskyldninger, så langt det er mulig, og vise at man tar det alvorlig. Dette er fordi under en krise blir man bedømt for mye mer enn hvordan man takler selve krisen med årsak eller løsning. Minst like viktig, om ikke viktigere, er hvordan du håndterer kommunikasjonen. Her er det mange som følger med. Derfor er interessentdimensjonen nå innbakt som en vesentlig del av kriseplanen til mange organisasjoner. De som lykkes er gjerne de som viser mye empati for de som er rammet av konsekvenser som følge av krisen. Man må snakke om det på en troverdig måte, både til dem og til offentligheten. I tillegg vil de som tør å slippe interessentene tettere på seg, ha større sjanse for å lykkes med troverdigheten.

Når det gjelder hvorvidt dette stemmer overens med SCCT ser vi som sagt at flere av informantene er enige i utsagnet, men på ulike nivåer. Som informantene sa viser også SCCT til at man må reagere på et vis, når interessentene tilskriver deg ansvar i en situasjon. Utsagnet

til informant 3 om at man ikke kan definere bort en krise, men at man uavhengig av skyld må vise at man tar det alvorlig, ser vi igjen i SCCT. Den hevder at interessentene kan tilskrive organisasjonen et større ansvar enn det organisasjonen selv er klar over, og at man dermed må tenke over hvordan handlingene påvirker interessentene (Frandsen og Johansen 2010, 319). Dette finner vi igjen i bakgrunnen for SCCT med tanke på at den bygger på attribusjonsteori, som nærmere bestemt er hvordan folk gir skyld eller skryt i etterkant av en situasjon (Schiffman, Kanuk og Hansen 2007, 255). Informant 2 og 5 bekrefter nettopp dette ved å definere en krise til når interessentene mener at den er det.

Dersom man er uenig med interessentene med tanke på om dette er en krise eller ikke, er det viktig å se situasjonen fra deres synsvinkel og kommunisere deretter (Coombs 2015, 151). Her ser vi et lite sprik mellom informantene og SCCT. Informantene oppgir at det er viktig å ikke overdrive interessentenes reaksjon, og at de mener det faktisk kan gjøre situasjonen verre enn den er. Om man skal legge så stor vekt på interessentenes syn som SCCT tilsier, mener informantene at det må et enormt interessentpress til. Likevel kommer det frem at det vil ha større betydning nå enn før, ettersom det er lettere for folk flest å følge med på kriser i den nye digitale verdenen. Dermed oppgir de at dette er noe som stadig blir mer innbakt i kriseplanen.

Både Coombs og informantene er enige i at det å vise medfølelse er viktig. De som viser empati er ofte de som lykkes, både i krisen, og med omdømme over lengre tid. Altså ser vi at informantene i relativt stor grad forholder seg til SCCT når det gjelder interessentene i krisen, men ikke i fullt så stor grad som SCCT anbefaler.

5.3.4 Krisehistorie

Denne kategorien har vi valgt å kalle krisehistorie. Vi har avgrenset det til hvilken grad byråene tar hensyn til kundens tidligere historie når de jobber med en krise. Har kunden tidligere kriser som kan svekke dem, eller påvirke arbeidet på andre måter - tar de hensyn til dette? Alt i alt er det enighet om at tidligere historie vil være viktig i en krisesituasjon.

Samtlige informanter sier seg enige i at de tar hensyn til tidligere kriser. Informant 4 påpeker at man ikke trenger ta hensyn i like stor grad hvis det ikke er blitt bevist at enkeltpersoner eller deler av organisasjonen har hatt skurkerollen tidligere. Dersom dette er tilfellet så mener informanten at oppgaven de står foran er mer utfordrende.

Både informant 2 og 6 trekker frem organisasjonens eller bransjens historikk, og hvordan denne er med på å farge krisebildet. I følge informant 2 vil omverden kreve svar hvis du har historie knyttet til et tema. Dersom du har det forventes det også at du er bedre rustet fordi du har vært gjennom det tidligere. Dette stiller også informant 6 seg bak, og sier at dersom en virksomhet blir tatt med buksene nede for åttende gang, så er utgangspunktet et helt annet enn hvis de har plettfri vandel. Informant 8 støtter også dette, og forteller at kommunikasjonen da vil være helt annerledes enn om det er en sak som dukker opp for første gang, og at det derfor er viktig å få med seg organisasjonens historie.

Informant 3 begrunner viktigheten blant annet med at en kommunikasjonsplan alltid handler om selskapet, hvor de har vært, hvor de kommer fra, hvor de vil og deres mål. Informanten oppgir også at det derfor er farlig om det utvikler seg et mønster for organisasjonen. Også informant 7 er enig i at historien kan spille en viktig rolle i mange sammenhenger, men forteller også at det kan variere, og at det som regel ikke betyr noe.

Informant 4 presiserer at dersom en leder for et lite selskap kom til ham for rådgivning i en krisesituasjon, så ville byrået vurdert to ganger om de ville bistå dersom lederen fra før hadde et “frynsete” rykte.

Våre informanter gjør, i følge teorien, helt rett når de tilpasser kommunikasjonen etter kundens historie, da SCCT tydelig påpeker at tidligere lignende kriser vil føre til at interessentene vil tilskrive organisasjonen større grad av ansvar. Med en rufsete bakgrunn vil man kunne stille svakere ved en eventuell ny krise. Alle våre informanter er enige om at tidligere kriser, dårlig omdømme eller andre uheldige hendelser får konsekvenser for krisebildet, og også kommunikasjonen som kreves i den nye krisesituasjon. For å redde omdømmet på best mulig måte, må man derfor gjennom kommunikasjon vise at man møter interessentenes forventninger (Coombs 2007, 164).

Vi ser også samsvar mellom byråenes praksis og SCCT da informantene poengterer at tidligere kriser påvirker hvordan de vil takle krisen, og at de er redd for at det skal utvikle seg et negativt mønster hos organisasjonen. Dette kan sees i sammenheng med attribusjonsteori, og at de negative assosiasjonene man risikerer vil svekke organisasjonens omdømme (Frandsen og Johansen 2007, 167). Som tidligere nevnt i oppgaven løper en organisasjon stor

risiko ved å ha et dårlig omdømme. I denne sammenhengen betyr det tap av opplevd tillit til organisasjonen fra interessentene. Når informant 5 trekker frem at det går greit om du har «tillit på kontoen» fra før, så viser det samsvar med teorien som sier at tidligere kriser gir større sjanse for både direkte og indirekte omdømmetrussel. Informant 6 påpeker dette ved å si “Jeg mener at kriser har den der tillitsdimensjonen, det handler jo om interessentene.”

Vi ser av svarene fra våre informanter at de helt tydelig tar hensyn til kundens tidligere historie når de står i en ny krisesituasjon. Alt i alt er det enighet om at tidligere historie er viktig i en krisesituasjon.

5.3.5 Kriserespons

Her ønsket vi å se på hvordan informantene forholder seg til ulike responsstrategier og uttrykk mange benytter seg av under krisen. Vi velger å starte med å se på i hvilken grad kommunikasjon kan påvirke en krise.

Informant 5 og 6 hevder at hvor godt du kommer ut av en krise er avhengig av hvor god du er til å kommunisere, ettersom det handler om at tilliten til virksomheten blir satt på prøve. Man må få en forståelse av hva andre tenker om organisasjonen, og jobbe ut ifra det. Informant 2 og 5 påpeker at dette også kan forbygge ytterligere skade. Selv om det er viktig mener ikke informant 3 at kommunikasjon kan dekke over en uheldig situasjon. Man må først kommunisere kontroll, så får man ta krisens årsaker etterpå. Informant 2 mener også at det er flere som dømmer ut i fra media om krisen var dårlig eller godt håndtert, men som oftest har de langt fra et godt grunnlag til å kunne bedømme. Informant 6 mener likevel at det finnes en fellesnevner for kriser som er dårlig håndtert, og det er at man ikke anerkjenner at det faktisk er en krise.

Alle informantene, med unntak av informant 7, mener at å gå ut med informasjon i en tidlig fase kan være avgjørende, og at det vil være en fordel å fortelle om de negative nyhetene selv. Informant 2 legger også til at dette er forutsatt at man har noe å kommunisere, altså at man har fått et overblikk over situasjonen. Informant 7 legger heller vekt på at det spesifikke tidspunktet kan være vel så viktig som å få det tidlig ut. Informanten nevner at fredag kl. 14 når alle er klare til å dra til fjells eller sjøen, og avisstoffet hovedsakelig er ferdigstilt, er et ideelt tidspunkt å slippe negative saker. Samtlige av informantene legger også til at selv om

det er bra å gi ut informasjon, hender det at man også må holde igjen ettersom man må bekrefte eller finne ut mer om det man vil si.

I tillegg til å være tidlig ute med informasjon legger informant 1, 2, 3, 4, 5, 6 og 8 også til at man må være så åpen og ærlig som overhodet mulig. Dette mener informant 3 og 4 er for å lettere kunne forklare hvorfor dette ikke skal skje igjen.

Vi ønsket videre å se på hvordan informantene forholder seg til ulike responsstrategier som benektelse, beklagelse og det ”å legge seg flat ” fremfor å stå for det man har gjort. Samtlige nevner at det er viktig å kunne si unnskyld, men bare dersom man har noe å si unnskyld for. Informant 4 utdyper dette ved å si at flere dårlige rådgivere ofte lar folk unnskylde seg for rask, og før man har all informasjon man trenger. Informant 6 legger også vekt på at man må kunne si unnskyld ordentlig, ikke ”jeg beklager at du føler det på den måten”, og at handlekraft er essensielt. Man må ha mer enn ord å by på, der informanten vektlegger frasen ”våre tanker går til” som svært hul i seg selv.

Informantene er også stort sett enige når det gjelder benektelse. Det er noe man må være forsiktig med, og sørge for at du har alle fakta på bordet. Det er også en gjenganger at det ”å legge seg flat” er en uting, men informant 7 legger til at det likevel er et grep som kulturelt sett passer inn i den nordiske modellen. Han sier også at det er viktig å stå oppreist uansett hvor vanskelig det er. Informant 3 mener at det i så fall kun burde ses på som en nødløsning, og informant 4 påpeker at om det skjer gjentatte ganger kan det ødelegge hele forretningsmodellen din, særlig hvis dette er noe som kan skje igjen på et senere tidspunkt. Flere sier de kunne ønske at færre la seg flate, og informant 5 mener at dersom du har faglig tyngde og argumentene du trenger, så vil det være bedre om du står på ditt, men samtidig viser medfølelse. Informant 6 mener også at frasen har for mange negative assosiasjoner, og at det vil være bedre om man heller velger ord som faktisk beskriver følelser og opplevelser på en troverdig måte.

Det at informantene mener at kommunikasjon kan forebygge ytterligere skade stemmer godt overens med Coombs´ SCCT. Han mener at dette er en av grunnene til at man trenger en responsstrategi. Dermed er de enige i at dette vil være med på å endre folks oppfatning av krisen, og ikke minst organisasjonen (Coombs 2007, 163).

Informant 2 sitt utsagn om at folk bedømmer håndteringen ut ifra media samsvarer med ”framing” og hvor viktig det er å være tidlig ute med informasjon for å fremlegge sin side av saken (Coombs 2007, 171). Det at de fleste informantene vektlegger det å være tidlig ute med opplysninger, viser at de har forstått verdien av dette. Dersom man velger å vente med dette kan man risikere å bli fremstilt svært uheldig, eller som informant 3 sa at folk selv feiltolker situasjonen, og ser på den som verre enn den er. Dette handler om virkelighetsoppfatninger der man ifølge SCCT må prøve å se saken fra interessentenes side, og lage en responsstrategi tilpasset deres ståsted. Informant 6 er også enig i Coombs sitt synspunkt om at fellesnevneren for dårlig håndterte kriser er at man ikke anerkjenner at det er en krise. SCCT bygger på at det endelige målet med krisehåndtering er å ta ansvar for krisen, organisasjonsomdømmet og følelsene til interessentene (Coombs 2007, 166).

Coombs sier at flere velger responsstrategier som unnskyldning, beklagelse, legge seg flat og kompensasjon for lettere å fjerne negativ presse, men at dette kan føre til at du ser skyldigere ut enn du faktisk er ettersom du reagerer så kraftig (Coombs 2007, 172-173). Dette gir ikke informantene uttrykk for at er en metode i deres rutiner, men at de vil ha fakta på bordet før man eventuelt unnskylder seg. De vektlegger også at skal du si unnskyld må du gjøre det ordentlig, og bare dersom du oppriktig er lei deg. Det at de også ser på det som en uting å legge seg flat, viser også at de samsvarer med SCCT når det gjelder å ta ansvar for handlingene sine, å kunne stå for det man har gjort, samtidig som man viser medfølelse med de pårørte. Altså konkluderer vi med at informantene i stor grad samsvarer med SCCTs måte å legge opp responsstrategier på for å komme best mulig ut av krisen.

5.4 Sammenligning av kriseplaner

Vi fant det interessant å se om informantene hadde en fast tilnærming til hvordan de håndterte kriser for kundene sine, og eventuelt hvor like disse tilnærmingene var hverandre. Vi ville også finne ut om det er noen faste punkter som alltid skal være med i en kriseplan, og om disse stemte overens med punktene vi finner i SCCT. Grunnen til det var for å kartlegge hvordan informantene arbeider ”under krisen”, men også hvor overførbar krisehåndteringen er uavhengig av organisasjon og situasjon. Dette er ikke en del av hovedanalysen, men er informasjon vi vil bruke til å støtte opp under den endelige konklusjonen.

Først spurte vi om hvilke punkter som var viktigst å ha med i en kriseplan, og samtlige av våre informanter nevnte på et punkt organisering og mobilisering. Her utdypet de at det gjaldt å finne ut av arbeidsfordelingen og hvem som gjør hva. Med mobilisering forstod vi at det var å få de rette personene på de rette plassene, og å hente inn eksternt personell dersom man fant behov for det. Noen gjengangere som ble nevnt i forbindelse med organisering og mobilisering var; hvem har ansvaret, hvem snakker med pressen, hvem bestemmer, hvor ofte møtes vi, hva er planen fremover og hvordan skaffer vi oss informasjon. Dette var spørsmål de gjerne ville få avklart når de håndterte en krise, slik at alle er klar over det og er enige.

Videre ville vi som nevnt finne ut hvor like disse kriseplanene var hverandre. Informant 1, 2, 4, 6, 7 og 8 kunne fortelle at strukturen på planene var de samme og at opplegget var det samme. Det vil si at oppsettet og ”kjernen” av kriseplanene er like hverandre, og at det var ferdig tilrettelagt materiell. Det er et fast opplegg som de forholder seg til, hvor planverk og rutiner er like hverandre. Informant 4 kunne fortelle at hele 70% av sjekklister er den samme, og resten er tilpasset den aktuelle situasjonen, og ikke minst organisasjonen. Aller helst skal kriseplanen fungere som en sjekklister, og som et verktøy som er lett å forstå og lett å ta i bruk på egenhånd, uten å hente inn folk utenfra for å få hjelp når krisen inntreffer. Informant 2 kunne utdype at når det skjer en ”hardcore-krise, da jobber vi stort sett etter en fast mal”.

Informant 3 og 5 skilte seg ut ved at de var enige i at punktene og planene var veldig ulike, og utdypet ikke dette mer enn at det var slik fordi byråene var så ulike. Til sist nevner informant 1 og 5 at det er en prioritert rekkefølge i en krise; først og fremst liv og helse, deretter miljø og til sist omdømme. Informant 2 kan her tilføye at siden PR-byråene først og fremst driver ”tredjelinja”, er det ikke selve brann-slukkingen (den faktiske krisen) de blir leid inn for, men de skal hjelpe organisasjonen å takle kommunikasjonskrisen (omdømme).

Vi ser av oppsummeringen over at informantene velger å trekke frem organisering og mobilisering som de to viktigste, og kanskje de mest avgjørende faktorene som må være på plass i en krisehåndtering. Kun informant 1 og 2 bekrefter SCCTs første trekk i en krisehåndtering, med å si at man aller først må avklare hvilken rolle organisasjonen har i forhold til krisen. Først etter man har definert dette, kan man starte arbeidet med å komme seg ut av den på best mulig måte (Frandsen og Johansen 2010, 319).

Innenfor kategorien kriseplan fant vi at ifølge informant 4 er så mye som 70% av innholdet i en kriseplan det samme, og resten er situasjonsbasert. Her er de til en viss grad lik Coombs SCCT, da han og har faste punkter, men de kan likevel være situasjonsbetinget. For eksempel vil hvilken rolle organisasjonen tar avhenge av hvilken situasjon den er i. En organisasjon vil sjelden kun være et offer i alle kriser man havner i. Samtidig vil Coombs SCCT alltid spørre hvilken rolle man tar, hvilken krisehistorie organisasjonen har og hvordan man skal ta hensyn til den, for deretter å la det avgjøre hvilken kriserespons man velger. Det vil derfor si at Coombs har et fast oppsett man alltid skal følge i en krisehåndtering (Frandsen og Johansen 2010, 318-319). Derfor kan vi konkludere med at informantene ikke nødvendigvis følger rekkefølgen SCCT anbefaler, men de er allikevel innom alle hovedelementene.

5.5 Interessante poenger

Vi ville spørre informantene om hvordan de selv mente de arbeidet i forhold til hvilken grad de baserte egne anbefalinger på teoretisk forankring. Vi spurte informantene direkte om de arbeidet via en spesifikk teori, men også om arbeidsmetodene deres for å avdekke om de faktisk jobbet med teori. Vi ønsket også å undersøke om de mente norske bedrifter generelt er tilstrekkelig forberedt på kriser. Dette er ikke regnet som en del av hovedanalysen, men vi finner det allikevel interessant å ta med i helhetsvurderingen. Informasjonen vi oppsummerer og drøfter her vil være med å støtte opp under den helhetlige konklusjonen i oppgaven.

Samtlige av informantene er enige i at norske organisasjoner generelt er for dårlig forberedt på kriser. De mener organisasjonene er gode på å vite hva de skal gjøre med det rent tekniske knyttet til produksjonen sin, men det strategiske, det uforutsette – kommunikasjonskrisen – der henger de lengre etter enn de burde være komfortable med. Informant 1, 6 og 7 ønsker å trekke frem Offshore-industrien og andre ”operasjonelle” organisasjoner som et godt eksempel på hvem som har svært gode kriseplaner. Informant 6 utdyper dette med å forklare at det i Norge er veldig strenge reguleringskrav til kriseplanlegging og øvelser, også på kommunikasjonsområdet, da myndighetene stiller krav til at du skal være i stand til å håndtere dette. Informant 7 legger også til at det burde være samme reguleringskrav til kriseplanlegging for landbasert industri. Informant 8 sier at det i dag ikke er så mye krav til å kunne kommunisere i forbindelse med krise.

Informant 4 tror norske organisasjoner generelt er dårlig forberedt fordi de ikke tenker på det. De færreste tenker at det kommer en situasjon som oppleves som en krise, og som skaper oppmerksomhet utenfor en snever gruppe. ”Jeg har jobbet med tomannsselskaper som har kommet på forsiden av Aftenposten, og de var jo ikke forberedt i det hele tatt. Det var mest grining...”. Informant 4 utdyper videre at han mener lederne i norske organisasjoner ikke har god nok alvorlighetsfølelse, og at det ikke står høyt nok på agendaen. Informant 6 følger opp dette med å si at kriser skjer så sjelden, så man prioriterer heller andre ting.

Videre forteller samtlige av informantene at de begrunner sine anbefalinger om krisehåndtering med erfaringsbasert praksis. De viser til tidligere eksempler for å få kunden til å tro på at rådene er gode. Informant 1 oppfatter at de fleste i bransjen kun bruker eller baserer seg på erfaring når de gir råd. Informant 7 sier at kunden forventer at du tar tak i problemet og hjelper dem. Informant 2, 5 og 6 forteller at de ikke har lest fagbøker om krise, og i hvert fall ingen som har gjort inntrykk. De mener det er veldig lite god teori på området. Informant 1 og 4 mener det finnes case og forskningsartikler som kan være gode å se på som praktiske eksempler. Det er her de henter mest inspirasjon.

Informant 8 er veldig opptatt av å kunne dokumentere så langt det er mulig, enten om det er med teori, andres erfaringer eller tilsvarende situasjoner. Han sier ”Det er veldig lite magefølelse. Jeg syntes ikke noe bare”, og opplever generelt at bransjen er et område hvor det er lett å syntes noe. Informant 3 sier at han ”tror de fleste av oss kommer med god praktisk erfaring, har opplevd og sett ting, vet hva som fungerer og ikke. Har en sånn ryggmargsrefleks”.

Vi ser av oppsummeringen overfor at samtlige av informantene begrunner sine anbefalinger om krisehåndtering med erfaringsbasert praksis. De viser til tidligere eksempler for å få kunden til å tro på at rådene er gode.

Vi finner det svært interessant at samtlige av informantene sier de hovedsakelig benytter seg av empiri, i form av tidligere erfaring og praksis. Det viser hvor sterkt dette tillitsforholdet mellom byråene og kundene egentlig må være, dersom kundene er klar over at det hovedsakelig er erfaringsbaserte råd de får. I ytterste forstand kan man si at organisasjoner kjøper andre menneskers erfaring, for å komme seg godt ut av en krise. Selv om flere av informantene forteller at det kan være det ligger en teori i bunn, finner vi ikke mye

troverdighet i det da ingen kan fortelle at de leser fagbøker, eller nevner verken en bok eller teori som skiller seg ut.

Informant 7 sier at kundene helst bare vil de skal hjelpe deg når de befinner seg i en krisesituasjon. Kanskje er det kundene som ikke stiller høye krav? De er kun ute etter å finne noen som kan hjelpe dem ut av en situasjon de ikke selv klarer å håndtere, på best mulig måte. Koste hva det koste vil, og så lenge problemet forsvinner spiller det ingen rolle hvordan det foregikk? Eller har kunden egentlig noe valg? De må på en måte stole på at byråene vet hva de driver med. Da det er byråene som er eksperter på området, og ikke organisasjonene, har de svært dårlig grunnlag for å sjekke om rådene de kommer med er valide. Skal man for eksempel leie inn en revisor, har man tid til å sjekke opp hvem som er bra og ikke. Det har man ikke alltid tid til i en krise, da tid er en vesentlig faktor (Coombs 2015, 131).

Informant 8 er veldig opptatt av å kunne dokumentere rådene sine på et eller annet vis, enten om det er med teori eller andres erfaringer i tilsvarende situasjoner. Informanten sier som nevnt i oppsummeringen at det er lite magefølelse, og synes ikke noe bare. Videre oppfatter informanten at det er en bransje hvor det er veldig lett å syntes noe. Dette er en påstand vi mener det finnes mye sannhet i. Mest fordi å mene at noen andres løsning av en situasjon er en god løsning, er nettopp å synes noe.

På den andre siden har vi informant 3 som mener det motsatte, og tror at de fleste kommer med god praktisk erfaring. De har opplevd og sett ting, vet hva som fungerer og ikke, og har i den forbindelse en såkalt ryggmargsrefleks. Det å si at de fleste har en ryggmargsrefleks for hva som fungerer og ikke, er også paradoksalt. Selvfølgelig er det mulig å ha en viss følelse på hva som fungerer og ikke, men hvordan skal man da kunne rekruttere nyutdannede inn i bransjen? Få annerledes synspunkter og lære seg nye måter å takle kriser på? I den medialiserte og globaliserte verden vi befinner oss i i dag, hvor markedet endrer seg raskere enn noen gang før, er det absolutt ikke gitt at det finnes noen med alle svar. Dette ser vi for eksempel med hvordan informasjon sprer seg over sosiale medier. Allikevel støtter utsagnet opp under det informant 1 sier om at han opplever at de fleste i bransjen kun bruker egne erfaringer når de gir råd.

Som en konklusjon til kategorien om interessante funn, velger vi å trekke frem det at samtlige av informantene mente at norske organisasjoner ikke er tilstrekkelig forberedt på kriser. Foruten om offshore-industrien og andre operasjonelle organisasjoner, så blir kriseplaner rett og slett ikke prioritert som viktig nok.

Da vår problemstilling har spurt i hvilken grad norske PR-byråers anbefalinger er basert på teori, og da spesielt sammenlignet med SCCT, finner vi det svært overraskende at samtlige av informantene mener de gir råd på grunnlag av erfaringsbasert praksis. Noen av informantene mener det kan ligge en teori i grunn, eller at det kan være en lett blanding av teori eller empiri, men når ingen av informantene kan nevne noen spesifikk teori, finner vi ikke dette som særlig troverdig. Ettersom anbefalingene til informantene er såpass identiske med SCCT, kunne nok flere av dem tjent godt på å lese mer om denne teorien. Da kunne de fått flere gode innspill, som passer godt inn med metoden de allerede baserer seg på.

6.0 Konklusjon

Her vil vi konkludere funnene vi har gjort og kommet frem til i undersøkelsen. Siden kvalitative metoder baserer seg på relativt små utvalg, vil vi være svært ydmyke med hensyn til hvilke konklusjoner vi kan trekke (Askheim og Grenness 2008, 15).

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hva som ligger bak PR-byråenes anbefalinger, og om deres tilnærming til krisehåndtering kan spores tilbake til Coombs' Situational Crisis Communication Theory. Problemstillingen vår er dermed som følger:

“Begrunner norske PR-byråer sine anbefalinger om krisehåndtering basert på teori?”

På bakgrunn av problemstillingen valgte vi kvalitativ metode, fordi vi ønsket å gå i dybden på et fenomen. Vi valgte et beskrivende design, fordi vi ønsket å få innsikt i PR-rådgivernes virkelighetsoppfatning. Derfor fant vi at fenomenologisk design var best egnet, fordi vi ønsket å undersøke et bestemt fenomen.

I analysen valgte vi å kategorisere etter de ulike elementene vi finner i SCCT, for å gjøre prosessen så oversiktlig som mulig. Vi startet med å se på kriseforståelse, og fant at ingen av informantene brukte samme definisjon på hva krise er. Allikevel ble det nevnt elementer som måtte være tilstede for at det kunne karakteriseres som en krise. Disse er overraskelse, trussel og kort responstid, som er helt i tråd med SCCT. Videre analyserte vi krisetype, og fant at samtlige av informantene oppga at de har et bevisst forhold til hvordan kunden fremstilles, og viktigheten av dette. Funnene våre tilsier at informantene er svært nære Coombs' oppfatning om at jo mer skyldig du fremstår, jo større er trusselen mot omdømmet ditt.

Neste kategori var interessenter, hvor samtlige av informantene stilte seg bak påstanden “en krise er en krise når interessentene mener den er det”, men i ulik grad. Her fant vi en forskjell mellom informantenes syn og SCCT. Teorien mener det er viktig å se det fra interessentenes synsvinkel, mens informantene oppgir at man ikke må overdrive deres reaksjon, ettersom det kan gjøre situasjonen verre. Begge er derimot enige om at å vise medfølelse og empati er viktig, og vise at man tar saken alvorlig.

Videre analyserte vi krisehistorie, og samtlige av informantene sa seg enige i at de tar hensyn til tidligere kriser. Dermed kan vi si at informantene gjør som teorien anbefaler, nemlig å ta hensyn til tidligere kriser eller mangel på dem, og at dette har alt å si for hvordan situasjonsbildet blir. Siste kategori vi analyserte var kriserespons. Informantene presiserer at kommunikasjon kan forebygge ytterligere skade, og dette samsvarer i stor grad med Coombs' syn på krisekommunikasjon. Samtidig peker de på det faktum at responsen de kommer med vil kunne endre folks oppfatning av krisen, og ikke minst av organisasjonen.

På bakgrunn av disse funnene, kan vi si at det finnes flere fellestrekk i bransjen vi i stor grad kan finne igjen i SCCT. Derfor kan vi også si at det er en systematikk i måten PR-rådgiverne arbeider på. Informantene selv sier at kriseplanene er generelt veldig like hverandre, men formes etter den aktuelle organisasjonen og situasjonen. Selv om de ikke nevner alle kategoriene i SCCT, fant vi allikevel at de er innom alle når de arbeider.

Basert på våre funn ser vi at informantene under alle kategoriene jobber svært likt SCCT, og at dette er det mest utbredte synet på krisehåndtering blant PR-byråene. Likevel er ingen av dem klar over dette, da de selv mener at vurderingene deres kommer på bakgrunn av empiri. SCCT er en teori som hovedsakelig er bygget opp etter erfaringer og praksis i bransjen, noe disse funnene viser at den har lyktes svært godt med. Dette er nok ikke informantene selv klar over ettersom de opplyste at de ikke leser teori eller fagbøker.

6.1.1 Validitet

Validitet er om undersøkelsesopplegget vi velger, er egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke. Vi har beskrevet arbeidsprosessen underveis i oppgaven etter beste evne. Vi har fremstilt hvilke valg vi har tatt, og på hvilken bakgrunn. Dette gjør det enkelt for andre forskere å gjenskape undersøkelsen senere. På grunnlag av funnene vi har gjort i undersøkelsen, kan vi si at den er valid.

Vi har også vært tre personer som har gått gjennom og analysert intervjuene. Dette er en svært tidkrevende metode, men i følge Askheim og Grenness er det verdt det (2008, 150). Det er nettopp fordi det er lett å legge egne ord og tolkninger i svarene til informantene. Dermed har vi vært nøye med å være objektive og kritiske til arbeidet under analysen. At vi har vært tre stykker som har tolket dataene styrker både oppgavens validitet og reliabilitet - såkalt intersubjektivitet (Askheim og Grenness 2008, 143).

6.1.2 Reliabilitet

Reliabilitet ser på hvorvidt funnene våre er pålitelige og til å stole på, eller om andre faktorer, som undersøkelsesopplegget, kan ha påvirket resultatene. Vi vil se om noe kan, eller har, gått feil under intervjuet, og om vi kunne påvirket dette.

Noe vi ser kan ha hatt betydning for resultatene våre, er at vi har intervjuet mennesker som lever av å sette ting i et bedre lys. Dermed kan de ha vinklet svarene sine i en positiv retning uten at vi nødvendigvis har lagt merke til dette. Vi er selv bare studenter uten erfaring, som vil si at det er et gap mellom vårt og deres kunnskapsnivå. Likevel er dette noe vi har vært oppmerksomme på, og dermed prøvd etter beste evne å stille konkrete spørsmål, og sett om de kan ha svart motstridende under andre steder i intervjuet. Vi mener at kildene er svært troverdig ettersom de alle har vært i bransjen over lengre tid, og er svært erfarne innenfor temaet.

Det var også to av informantene, informant 1 og 7, som spurte om å få tilsendt intervjuguiden på forhånd. Dette har som tidligere nevnt gjort at de har kunnet forberedt seg mer enn andre, og dermed hatt lengre betenkningstid (Jacobsen 2005, 227).

6.2 Videre forskning

Til videre forskning ønsker vi å legge frem noen punkter vi har funnet ved vår undersøkelse som vi finner interessant, kritikkverdig og spennende.

Det første er at på bakgrunn av det samtlige av informantene har sagt skal være førsteprioritet i en krisesituasjon, nemlig liv og helse, setter vi spørsmålstegn ved hvor etisk det er at nettopp råd i en krisesituasjon er noe av det dyreste informantene tilbyr. Som organisasjon føler man seg kanskje hjelpeløs i utgangspunktet, og det kan virke som byråer utnytter dette. Forslag til videre forskning er å undersøke hvorvidt byråene sier seg enig i at det kan være uetisk å ta så høye honorarer, når det er sårbare mennesker som ber dem om hjelp. Ikke alle organisasjoner har satt av store summer de kan bruke på rådgivning i en eventuell krise. Vi ser på det som kritikkverdig at en av informantene våre sier: “(...) jeg syns det er gøy, også er det noe kundene betaler godt for. Når det brenner på dass, så er det ikke mange som spør om hva det koster. For da skal ting bare gjøres”.

Det andre er at det som kjent er vanskelig å få åpenhet rundt PR-bransjen; mange har en oppfatning av at mye skjuler bak lukkede dører og i mørke kroker, og mange vil kanskje heller aldri se dagens lys. Under Gullkorn var det for eksempel ingen bidrag som kom inn under de nye kategoriene Årets lobbying og Årets krisehåndtering (Kampanje). Et av utsagnene til informantene våre belyser nettopp dette med lite åpenhet og mørke kroker:

”Nå vet jeg ikke om den Pareto-saken som var i Dagsavisen på torsdag eller fredag var godt håndtert, men den forsvant i hvert fall etter en dag. (...) Det var en dag så var det borte. Enten godt håndtert, eller flaks”.

Videre forskning til dette kunne vært å undersøke mulighetene for et verktøy som gjør informasjon om byråene og PR-bransjen mer åpent. Her kan man finne inspirasjon i to ulike typer rankinger av advokatbransjen. Finansavisen presenterer for eksempel en gang i året en advokatundersøkelse hvor Norges beste advokater blir kåret av sine konkurrenter (Finansavisen). The Legal 500 viser også en ranking av advokatfirmaer, og hjelper deg å finne hvilket firma som passer for deg (Legal 500). Vi ser for oss et verktøy hvor man kan ranke PR-byråene basert på ulike kriterier. Dette er noe vi ser på som svært interessant å videreføre til PR-bransjen, da byråene ville fått en ærlig tilbakemelding fra kundene, samtidig som kundene enklere kunne funnet frem til det byrået som er best på det de trenger hjelp til. Man kunne for eksempel sette inn kategorier som beste person og beste byrå, og de emnene som kunder oftest ringer for å få råd til. Det ville vært formålstjenlig for begge parter.

Som et siste punkt til videre forskning, velger vi å ta med det informant 7 sa om at det burde vært reguleringskrav til landbasert industri, slik som vi finner i for eksempel Offshore-industrien. Det burde vært krav til kriseplanlegging på et helt annet nivå enn det er i dag, da spesielt på kommunikasjonsområdet. Det er bekymringsverdig at de kommunikasjonsrådgiverne vi har intervjuet mener kommunikasjon er en essensiell faktor for å komme seg ut av en krise, mens de samtidig forteller at norske organisasjoner er elendig forberedt på krise. Et reguleringskrav ville krevd at flere organisasjoner tok kriser på alvor, slik at de kan være mer forberedt når den eventuelt inntreffer. Vi finner det kritikkverdig at organisasjoner følger med på hvordan markedet fungerer for at de best mulig skal kunne utføre arbeidet sitt, men ikke hvordan de skal beskytte seg dersom noe skulle gå galt. Er det dårlig virkelighetsforståelse i norske organisasjoner, eller planlegger man ikke for kriser fordi man er så skråsikker på at det aldri kommer til å skje dem?

6.3 Selvkritikk

Vi ser at det kan ha vært negativt at vi har valgt kvalitativ metode, da vi kun har fått snakket med et utvalg av kommunikasjonsrådgiverne. Allikevel mener vi at våre informanter er representative fordi de har lang erfaring i bransjen. Vi har ikke snakket med noen nyutdannede, og det kan hende at de har et annet syn på problemstillingen i forhold til bruk av teori.

Vi ser at vi kunne ha sendt ut en kvantitativ undersøkelse til alle som arbeider med krisekommunikasjon, men som vi erfarte under denne undersøkelsen, er dette mennesker med svært travle timeplaner. Sannsynligheten for at vi hadde fått nok svar, og at disse hadde tatt seg tid, er relativt liten. Vi ser det også som problematisk at kvantitativ metode krever et visst antall respondenter for å karakteriseres som gyldig. Som vi erfarte under utvalgsprosessen nevnt i 1.4 forutsetninger og avgrensninger, var det mange som oppga at de kunne tilby krisehåndtering, som egentlig ikke gjorde det. Om vi hadde klart å nå gyldighetsgrensen, er derfor usikkert.

Ved en eventuell kvantitativ tilnærming måtte vi ha gjort spørsmålene veldig konkrete og overfladiske, noe vi ikke var interessert i. Vi har derfor ikke fått mulighet til å generalisere hele bransjen. Vi har som tidligere nevnt ønsket å gå i dybden for å finne hva som ligger bak erfaringene, derfor fant vi kvalitativ metode som best mulige løsning.

7.0 Litteraturliste

- Askeheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Brønn, Peggy Simcic og Berg, Wiig Roberta. 2005. Corporate Communication A strategic approach to building reputation. Gyldendal Akademisk: Oslo
- Brønn, Peggy Simcic og Øyvind Ihlen. 2009. Åpen eller innadventd omdømmebygging for organisasjoner. Gyldendal Akademisk: Oslo
- Coombs, W. Timothy. 2006. Code Red in the Boardroom : Crisis Management As Organizational DNA. Westport, Conn: Greenwood Publishing Group
- Coombs, W. Timothy. 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Palgrave Journals. Vol. 10. No 3. pp. 163-176.
- Coombs, W. Timothy. 2010. Crisis communication and Its Allied Fields. I Coombs, Timothy and Sherry. J. Hollyday (red.) 2010. The handbook of Crisis Communication, 54-64. Oxford: Wiley-Blackwell
- Coombs, W. Timothy. 2015. Ongoing crisis communication Planning, Managing and responding. 4. Utg. Florida: Sage
- Coombs, W. Timothy og Holladay, Sherry J. 1996. "Communication and Attributions in a Crisis: An Experiment Study in Crisis Communication." Journal of Public Relations Research, Vol. 8 Issue 4, p279-295. Business Source Complete (6433465)
- Coombs, W. Timothy og Schmidt, Lainen. 2000. "An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis." Journal of Public Relations Research. Vol. 12 Issue 2, p163-178. Business Source Complete (3162957)

Fediuk, Thomas A., Timothy Coombs og Isabel C. Botero. 2010. "Exploring Crisis from a Receiver Perspective: understanding Stakeholder Reactions During Crisis. I Coombs, Timothy and Sherry J. Holladay (red.) 2010. The Handbook of Crisis Communication, 635-656. Oxford: Wiley-Blackwell

Finansavisen. Jus - 3 ganger i året. Lesedato: 23. mai

http://finansavisen.hegnar.no/index.php?page=juss_annonse

Frandsen, Finn og Winni Johansen. 2010. Crisis communication, complexity, and the cartoon affair: A case study 425. I Coombs, Timothy and Sherry J. Holladay. 2010. The handbook of crisis communication, 423-448. Oxford: Wiley_Blackwell

Frandsen, Finn og Winni Johansen. 2010. Krisekommunikation. I Merkelsen. Henrik. 2010. Håndbog i strategisk public relations, 303-332- Fredriksberg: Samfundslitteratur

Ihlen, Øyvind og Per Robstad. 2011. Informasjon og samfunnskontakt. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Kampanje. Ingen PR-byråer ville ha lobbypris. Lesdato 15. april.

<http://kampanje.com/archive/pr/2014/09/trigger-topper-gullkorn-nominasjonene/>

Legal 500. Welcome to the Legal 500. Lesedato 15. april

<http://www.legal500.com/assets/pages/rankings/rankings-home.html>

Schiffman, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2011. Consumer behaviour: A european outlook. 2. utg. Harlow: Prentice Hall Financial Times. ISBN: 9780273736950

YouTube. SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY - Timothy Coombs.

Aarhus School of Business. Lesedato 16. mars

<https://www.youtube.com/watch?v=2zctIIJUeoA>

Xu, Kaibin og Li, Wenqing. 2013. "An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis." *Journal of Business Ethics*. Oct2013, Vol. 117 Issue 2, p371-386. Business Source Complete (90793909)

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Introduksjon

Kan du beskrive i korte trekk hva arbeidshverdagen din består av?

Hvorfor er kommunikasjon viktig i en krise?

2. Kriseforståelse/krisedefinisjon

Kan du i korte trekk beskrive de viktigste punktene i en kriseplan?

Arbeider dere etter en definisjon på krise? (Hvilken?)

Har dere et bevisst forhold til hvordan kunden skal fremstilles under krisehåndteringen, altså hvilken rolle bedriften påtar seg?

Har dere faste prosedyrer når dere jobber med krisehåndtering?

Dersom dere står overfor en krise dere ikke har vært borti før, hvordan vil dere da gå frem?

Om ting skulle kjøre seg fast underveis, hvor søker dere hjelp, informasjon, støtte?

Har du lest eller leser du fagbøker om krise? (Hvilke?)

Hva tenker du om at “en krise er en krise når interessentene mener det er det”?

3. Maler/ verktøy for krise

Hvor like/ulike er krisekommunikasjonsplanene til kundene du jobber med?

Kan du gi en fellesnevner for hva som er det viktigste å kommunisere under en krise?

Hender det at dere benytter dere av ferdige «maler» for krisekommunikasjon?

4. Kriserespons

Hvordan avgjør du om/når informasjon om krisen bør offentliggjøres eller ikke? (Hvor?)

Kan du fortelle om en anledning der dere har endret strategi underveis?

Når mener du at å unnskyld seg vil være en god strategi? (kompensasjon)

Når mener du at benektelse er en god respons?

Når tenker du at man burde stå for det som har skjedd, eller det man har gjort?

Hva med “å legge seg flat” så fort det kommer motgang?

(Hva tenker du om de som gjør det?)

5. Krisehistorie og kriseplan

I hvilken grad tar dere hensyn til kundens historie, altså tidligere kriser og omdømme, når dere utformer kommunikasjonen?

Hvordan begrunner du dine anbefalinger? (Teori, erfaring etc.)

I hvilken grad tror du norske byråer tar i bruk teorier når de utformer krisekommunikasjon?

Kan du nevne en krise du mener har blitt håndtert svært godt, og en som er blitt håndtert dårlig? (Hvorfor?)

Tror du at norske bedrifter er tilstrekkelig forberedt på kriser? (Hvorfor?)

Hvilken enkeltperson/byrå mener du er best i bransjen på krisehåndtering? (Hvorfor?)

6. Glemte spørsmål

Har du noe mer du vil legge til innenfor temaet?

I hvilken grad er åpenhet et ideal?

Vedlegg 2: Transkribering, informant 8

Transkribering:

Informant 8

1. Introduksjon

Kan du beskrive i korte trekk hva arbeidshverdagen din består av?

Ja, jeg er seniorrådgiver her i Gambit, jobber mye med strategier. Og også da med å få implementert de strategiene ut i virksomhetene, det jobber jeg mye med. Også jobber jeg en del med, med, myndighetskontakt. Mye sektor messig, så jobber jeg mye med justissektor og forsvarssektor og det som er rundt det.

Ja, så er varierte arbeidsdager

Ja.

Hvorfor er kommunikasjon viktig i en krise?

Det er mange årsaker til det. Og da, det går jo an å dele kommunikasjon inn i mange aspekter egentlig. Det ene er jo internt i virksomheten. Så er det behov for å sørge for at knappe resurser blir brukt på best mulig måte. Og da når må hele organisasjonen faktisk være trimma til å faktisk være klar over det. Også er det jo det at en hver virksomhet er jo er en del av samfunnet. Om det så er offentlig eller privat virksomhet, så er du en del av samfunnet, og med, så man må kommunisere ut hva som foregår. Også er det ja, avhengig av hva slagst krise det er, men ofte så kan det jo være at det er pårørende som man også må ha god kontakt med. Så det er i og for seg mange dimensjoner i hvorfor man skal tenke kommunikasjon.

2. Kriseforståelse/krisedefinisjon

Kan du i korte trekk beskrive de viktigste punktene i en kriseplan?

Ja, da snakker vi om krisekommunikasjonsplanen? Det viktige er organisasjon. Det er viktig. Og policy er viktig. Feildefinerte målgrupper, feildefinerte roller, og scenariobeskrivelser kan være viktig. Stakeholdere, stakeholderkart. Kanaler, hvilke kanaler man har oppe og står, hvordan de funderer, er viktig å få med seg. Ja, det blir jo, ja, det er hvertfall noen av dem. Kommer vel på flere etter hvert her.

Arbeider dere etter en definisjon på krise? (Hvilken?)

Ja, det vil jeg si at vi gjør. Og det er jo på en måte forhold som kan rokke ved virksomhetens kjernevirksomhet.

Har dere et bevisst forhold til hvordan kunden skal fremstilles under krisehåndteringen, altså hvilken rolle bedriften påtar seg?

Ja, nå sier jeg vi, eller jeg da, så jeg ikke svarer på vegne av hele byrået på dette her. Ja, det er klart det, men for min del er jeg svært opptatt av at virksomheter ikke skal fremstille seg som noe annet enn det de faktisk er. Så da, det som er viktig er jo faktisk det bildet som dannes av virksomheten, er det bilde man faktisk har av virksomheten. Så det er et samsvar mellom den opplevelse og fakta da. Så det og drive å sann fornekte ting, det er jeg ingen talsperson for. Jeg vet noen gir jo den type råd, det gjør jeg aldri! Åpenhet og ærlighet, det er mantra for min del hvert fall.

Honesty is the best policy?

Ja, tror det.

Har dere faste prosedyrer når dere jobber med krisehåndtering?

Det kommer jo an på hva du mener egentlig, for noen her i huset jobber jo med oljeindustrien, og gå vakt for oljeindustrien og gå inn dersom det er en krise, og der er det jo veldig klart og tydelige prosedyrer på dette her. En rekke av kundene våre som vi jobber da med krise med, de har vi jo ikke noe beredskap for. Som vil si at vi må jo da tilpasse oss den virksomheten de har, og det vil si joa vi har noen sånn grunnprinsipper på hva vi jobber med, og hva vi tenker. Men man må også tenke og være tilpasset til kunden, og hvordan de fungerer da. Det er så klart viktig at kunden har en plan, en kriseplan. Ikke sant? Og at den krise planen er øvd. Og det som er veldig fordel er hvis da vi har vært med på å ja, bestefall vil jo være med å jobbe fram planen, og at vi har øvd den. For da er vi godt samla til å gi dem gode råd. Som er effektive da. For det er klart i det øyeblikket noen ringer å har en eller annen krise og vi ikke har noe, vi ikke har hatt noe samarbeid med dem tidligere så vil vi jo bruke litt tid på å stable beina riktig, finne ut hvem denne kunden er, og hvordan denne situasjonen skal håndteres.

Dersom dere står overfor en krise dere ikke har vært borti før, hvordan vil dere da gå frem?

Det aller første det er jo å skaffe seg oversikt. Få en riktig situasjonsforståelse, det er det aller, aller første punktet. For uten situasjonsoversikt så blir det bare kaving. Det er det ene, også er

det noen kunder som har behov for bare flere hender. Altså det er så mye å gjøre da, at det er behov for at vi bare skal sitte og jobbe, skrive pressemeldinger og hva det skal være for noe, som blir på et nivå, men jeg mener at kanskje den viktigste rollen vi har er at vi kommer utenifra og kan være med å løfte da. Løfte perspektivet om hva dette egentlig dreier seg om. Og at kunden da ser langt nok fram så en ikke blir så opptatt av å håndtere akkurat den saken som skjer og at ingen ser konsekvensene av det som foregår, så det er en veldig viktig rolle da. Og her er det litt forskjellig hva kundene ber om også. Noen ber om å komme inn å få strategisk rådgivning, mens andre vil jo ha da mer hender og løse oppgaver da rett og slett.

Om ting skulle kjøre seg fast underveis, hvor søker dere hjelp, informasjon, støtte?

Ja, det kommer jo an på hvorfor det kjører seg fast egentlig. Det kan jo være at kunden ikke er enig i våre råd. Og det er jo grei, vi er jo bare rådgivere, vi bare råder det vi mener er riktig også må jo da kunden agere eller si takk skal du ha, vi velger noe annet, og det er jo helt fint. Og hvis vi da har gitt våre råd så godt vi kan så kan ikke vi gjøre noe mer, og det er jo greit. Ja, eller så går vi å henter kunnskap fram. Noen ganger, eller det hender jo at vi kommer inn i en eller annen sektor som olje for eksempel da, så kjenner jo mange av kollegaene våre oljeindustrien svært godt, så de er på en måte godt oppdatert, de er godt opplest, de vet hva som foregår i oljeindustrien i det store bildet. De kjenner interessentlandskapet og sånne ting, og jeg jobber da med sektor og har god innsikt i den. Så mye kunnskap har jo vi liggende her. Hvis ikke så vet vi akkurat hvor vi skal ringe hen for å få informasjon om hvorfor, eller akkurat hva vi da skal spørre om. Slik at det da gjør at vi kan tilpasse kunnskapen da opp til kunden og kunden kan bli litt klokere da antageligvis.

Har du lest eller leser du fagbøker om krise? (Hvilke?)

Ja, og ja. Har lest ja, og leser.

Har du noe som du kommer på i farten, eller leser?

Jeg er utdanna i Forsvaret, var 20 år i forsvaret. Og alt jeg holdt på med der dreiet seg om kriser. Ikke sant så jeg har 7 års utdanning i krisehåndtering, og har da en stack med bøker på det. Og jeg jobbet i politiet og har da utvikla et sånt krisehåndverk bøker for politiet, så i det arbeidet har jeg henta masse kilder. Så det jeg har vært opptatt av også er å hente praktisk erfaring fra ulike steder, men at det er basert på teori da. Så ja, og ja. Det siste jeg leste var en svensk kollega som har skrevet en bok om kriser.

Du føler det er mye bra på feltet

Jeg føler at det jeg er ganske oppdatert og føler meg rimelig trygg på området. Også skjer det alltid mye greier men...

Hva tenker du om at “en krise er en krise når interessentene mener det er det”?

Ja, det, jeg vil jo også være enig i det for det er ikke alltid en virksomhet sjøøl mener at de er i krise. Også er jo krisebegrepet litt sånn forslitt da i mange sammenhenger. Da jeg jobbet i politiet så var det, det skulle mye til for at vi skulle oppleve at noe var krise, ikke sant. Da må det være mer enn en død, mens andre kan oppleve at det er krise sånn hvis det er veldig basic da. Men det er klart det, en gang i blant ser verden annerledes ut fra utsida enn fra innsida. Og det er jo litt sånn med smygende kriser som starter i det små også vokser det uten at man har greid å innse det tidlig nok da. Også blir det så stort at man må håndtere det til slutt. Så svaret på det er ja, jeg syntes det er mye i det utsagnet som jeg støtter meg til.

Men hva tenker du om, som du sier, at kriser som kan eskalere å spinne litt ut av kontroll, i hvilken grad tror du kommunikasjon kan være med for å enten forsterke eller holde tilbake en sånn type krise?

Ja, da mener jeg at kommunikasjon kan være med på å stanse det før det eskalerer da, det mener jeg jo. Gitt da at det er, er jo sånn at hvis problemet ikke er kommunikasjon, så får man jo heller ikke løst det med kommunikasjon. Hvis det er et reelt problem som virksomheten ikke har tatt tak i. Ikke sant hvis det er et helikopter som har en eller annen teknisk feil som man har prøvd å holde skult, kanskje bevisst eller ubevisst så er det klart at man løser ikke den situasjonen ved å kommunisere seg ut av det.

Nei.

Da må man løse problemet, men det kan være andre ting, misforståelser og sånt som gjør at ting vokser. Så det å ta aktivt del sjøl i krisen er et råd vi gir, er ikke alltid det er smart, men som regel.

3. Maler/ verktøy for krise

Hvor like/ulike er krisekommunikasjonsplanene til kundene du jobber med?

De baserer seg nok på mye av de sammen prinsippene på åpenhet og sånn, men så er det store ulikheter i omfanget. Det handler litt om organisasjonens modighet egentlig. Mer det at det er mange som ikke har krisekommunikasjon, eller at de ikke har trent så de vet ikke hva som er det reelle innholdet i den.

Er det mange som har dårlig planer eller er for dårlig trent?

Ja, absolutt. Vil si det er mer normalt enn det motsatte, at man er godt trent. Oljeindustrien skiller seg ut positivt da, for der er det krav, men andre sektorer er ja, veldig dårlig.

Kan du gi en fellesnevner for hva som er det viktigste å kommunisere under en krise?

Ja, nå skiller du jo ikke mellom hva slags type kriser det er snakk om da. Men det er det å erkjenne at man forstår at det er et problem, det er viktig. Ikke bortforklare, men forklare. Det er jo kanskje det viktigste av alt. Eller så er det jo sånn som mange andre med hode, hjerte, hender som dere sikkert kjenner til. Eller så er det jo det å vise at man faktisk bryr seg om de som er berørt, også er det å vise handlekraft. Det er de tre dimensjonene som er viktige da. Og det viktigste av de er jo, hvis man absolutt skal prioritere de tre, så er det jo på en måte at man erkjenner at her er det et problem. For ut av det vil jo mange tiltak falle.

Hender det at dere benytter dere av ferdige «maler» for krisekommunikasjon?

Ja, oppbyggingsmessig kan vi nok gjøre det

Ja, konstruksjonen?

Ja, struktur ja, men ikke innhold.

4. Kriserespons

Hvordan avgjør du om/når informasjon om krisen bør offentliggjøres eller ikke?

(Hvor?)

Hvordan eller når?

Ja hvordan avgjør du?

Du, det er mye erfarings basert. Ja, jeg vil si det, mye erfarings basert. For det er ikke noen andre sånn kriterier, men det er jo bedre å få det tidlig ut og ta styringen da. Ja få det tidlig ut, også sånn vi terper litt på.

Du var jo litt på det med kanaler tidligere, hvordan avgjør du hvilke kanaler dere skal ta i bruk?

Det kommer an på hvem det er du skal kommunisere med. Skal du kommunisere med myndigheter så er det kanskje ikke så smart å gå til VG, da kan man heller ta opp telefon å ringe. Og skal man kommunisere med pårørende så er det kanskje greit å bare gå å møte opp på døra, og ringe på, i stedet for å legge en pressemelding på plass. Andre ganger så kan det være en krise som er en sånn art at det å legge ut en pressemelding kan være veldig smart, fordi det kan ta brodden ut av alt. Være helt åpen bom, så er det ingen andre medier som

gidder å skrive så mye om det. Så det blir veldig situasjonsavhengig, og veldig hva du, hvilken målgruppe du prøver og nå, og hva du prøver å oppnå.

Kan du fortelle om en anledning der dere har endret strategi underveis?

Nei, helt på sparket så kan jeg vel egentlig ikke det

Men har du inntrykk av at det skjer ofte eller sjeldent eller?

Nei, noen kriser som er veldig sånn akutte sånn derre at det blir et blaff også ert det en dag, også faller de ikke sant, så du rekker knapt nok å skifte strategi. Men prøver liksom å tenke om det er noen langvarige kriser. Er hvert fall flere der vi burde skifte strategi, hvor rådet er at vi burde skifte strategi, men hvor de heller har sagt at nei vi står på det vi har beslutta. Så det er jo ikke vårt mål i det hele tatt, eller absolutt minstemål. Men igjen det er jo veldig situasjonsavhengig, vi sitter jo ikke med, det her er jo ingen eksakt vitenskap. Situasjoner endrer jo da også strategien, så det er viktig at man har en god, ja hva skal jeg kalle det, en god situasjonsforståelse da. Og det som forgår er jo det som blir diskutert nå.

Når mener du at å unnskyldte seg vil være en god strategi? (kompensasjon)

Det er hvis man har noe å beklage. Det vil det jo være, hvis det er noe man burde gjort som man ikke har gjort, ikke sant. Så er det jo å beklage. For det er jo mange som beklager som man merker at de vil det egentlig ikke, men de gjør det for de mener det er den rette strategien da, og beklage. Så de har kanskje sånn publikummer sittende å lure på hva er det egentlig de beklager da? Egentlig ikke noe, da blir det veldig tomt da. Så det må jo være ærlig.

Når mener du at benektelse er en god respons?

Ja, da mener jeg vel visst at du er veldig, veldig trygg i din sak, klart det er også en god strategi. Klart du skal ikke legge deg flat med mindre det er en god grunn til det. Også er det noen aktører i samfunnet som har en mye mer robust, hva skal jeg kalle det for noe da, har en mye sterkere rolle. Politier for eksempel har en veldig sterk rolle, så da hender det man er nødt til å beklage noe, og legge seg flat for noe man egentlig ikke har skyld i, du kunne egentlig stått i mot, alt viser at dette her har du kjempe kontroll på, men du må bare legge deg flat fordi du, noe annet ville nesten blitt sett på som sånn over tramp mot den stakkaren som står i andre enden, som kan være en kriminell, pedofil, voldsmann og drapsmann, men som likevel saken som blir blåst opp er at dette er et menneske det er veldig synd på.

Har du noe konkret eksempel på det?

Det er ingen jeg kan snakke om, nei. Men det hender det er noen sånne eksempler da på mennesker som må beskytte seg mot seg selv da, eller saker der du har taushetsplikt sånn som barnevernet kan ha, politiet kan ha, helsevesenet kan ha, så må du bare okey, vi beklager, men egentlig så er problemet den spennia gjerne mora. Det er ikke lov å snakke om da.

Nei, det er utfordrende.

Hva med “å legge seg flat” så fort det kommer motgang?

Det er veldig mange sånn situasjonsbestemte greier som du spør om her da. Men er det sånn at du har driti deg ut, så er det bare sånn, okey beklager dette her skulle jeg aldri sagt, dette var veldig lite reflektert, jeg skulle aldri sagt og gjort det. Beklager, også er vi ferdig med saken. Andre ganger så skal, man må jo la det gå en liten sløyfe innom andre prosesser førs, for å se etter er det riktig da. For du sier, du har ikke oversikt over alt en virksomhet driver med når du sitter på toppen, og det kan være noe her at du får kritikk, også tenker du at ”nei, dette her kan umulig stemme” ikke sant, men i stedet for å gå rett ut, så må du sjekke da, og kontrollere sånn at du er helt trygg på at når du går til, enten om du legger deg flat, om du sier at dette her er helt riktig, eller om du sier at dette her faktisk ikke var riktig, så må du være helt trygg da.

Hva er fallgruvene ved å legge seg flat for tidlig?

Du kan virke veldig, veldig svak da. Og ingen liker svake ledere, og veldig ofte er det lederne som skal ut, og ingen liker jo det. Folk som ikke tørr å stå opp for noe. Så kommer det en ny sak noen måneder etter, også legger du deg flat da også så du bare flagrer etter vinden også.

5. Krisehistorie og kriseplan

I hvilken grad tar dere hensyn til kundens historie, altså tidligere kriser og omdømme, når dere utformer kommunikasjonen?

Jeg vil si i svært stor grad.

Og det er viktig fordi?

Det må være konsistent altså alle selskaper har jo en eller annen historie, som folk kjenner. Om ikke alle kanskje kjenner historien til norsk Hydro eller Yara eller hvem det skulle være for noen, så er det i alle fall da hvis du begynner å snakke om i en eller annen sak at nei vi i Yara vi er veldig imot korrupsjon, så viser det seg at bare for kort tid tilbake så var det en svær korrupsjonssak, så det er noe med å kunne tilpasse dette her da. Og også da på, hvis du har hatt en situasjon en tidligere gang, og hvis du har lagt deg flat den gangen og sagt at dette

skal vi rydde opp i, så dukker det opp en ny sak som er helt tilsvarende så viser det seg at du faktisk ikke har gjort det. Da har du en helt annen type kommunikasjon enn om denne saken dukker opp for første gang, ikke sant, dermed er det veldig viktig å få med seg historie da.

Hvordan begrunner du dine anbefalinger? (teori, erfaring etc.)

Så langt jeg kan ved å dokumentere. Også da sånn ren dokumentasjon, det kan være også emperi, også opplever jeg andres erfaringer og tilsvarende situasjoner, og gjerne da hvis det er mange tilsvarende situasjoner. Egne erfaringer, det kan det være. Ja... veldig lite magefølelse, altså jeg syntes ikke noe bare!

Tar ikke noe ut av løse luften fordi det høres bra ut?

Nei, det gjør jeg ikke.

**I hvilken grad tror du norske byråer tar i bruk teorier når de utformer
krisekommunikasjon?**

Der tror jeg det er veldig stor forskjell. Vi er nok en bransje som, der er en del bløffmakere vil jeg påstå. Det er jo et hardt ord, så trenger ikke sitere det, men hvis et annet ord enn bløffmakere da som ikke er så hardt det er et, kommunikasjon er et område der det er lett og sitte å syntes noe! Og det er jo hyggelig det hvis folk syntes noe, men jeg tror ikke jeg ville hørt på bare det. Jeg mener at det må være forankra i teori og empiri hvis det skal være noe tyngde i det da.

For det er jo veldig varierte bakgrunner, for det er jo mye Forsvaret og politiet og operativt, men også journaliser, og jeg mener alle har jo ikke samme utgangspunkt når de angriper disse tingene. Hva tenker du om teoribiten da?

Jeg tenker at det er jo en styrke med flere rådgivere med forskjellige bakgrunn, det er en styrke, det tenker jeg, det tenker jeg fordi... nei, det tenker jeg, så det er bra. Men man bør, man må ha et felles ståsted da, et felles utgangspunkt, og da kan teori være med på å være det.

Kan du nevne en krise du mener har blitt håndtert svært godt, og en som er blitt håndtert dårlig? (Hvorfor?)

Ja.. det er noen sånne klassiske her da, noen sånne Gerd Liv Valla aktig som ble håndtert veldig dårlig, sant. Som handler om at Gerd Liv Valla ikke forstod sitt utgangspunkt, og hvordan hun ble oppfatta, det var jo det som var problemet. Så det er jo sånn klassisk da på ikke veldig bra. På andre som har blitt håndtert bra så er det jo en helt annen dimensjon som

er en faktisk krise som var In Amenas for eksempel med faktisk krise som ble håndtert veldig godt. Fordi de i Statoil forstod alvoret i det. Og de hadde en plan, og de hadde trent.

Så det er de to beste eksemplene du kommer på sånn på stående fot?

Vet ikke om det er de beste eksemplene, men det er hvert fall to eksempler. Det er andre også som ikke er håndtert bra, politiet også har jo masse eksempler etter 22. juli på situasjoner som ikke ble håndtert sånn kommunikasjonsmessig spesielt bra. Og du har kommunikasjonsmessig regjeringen har hatt en masse kommunikasjonsaker som kanskje kjernen kunne godt bedre for dem, dersom de hadde kommunisert bedre. Også ender det opp i kriser fordi de ikke har forstått hva det norske folk tenker.

Så du mener det er fellesnevneren for de krisene som ofte blir mindre godt håndtert er at man ikke forstår sin egen rolle, eller hvordan publikum oppfatter deg?

Ja, man forstår og anerkjenner ikke helt at dette faktisk er en krise. Det er det, også er det noen andre situasjoner som er at organisasjonen faktisk ikke er trent til å håndtere det. Hadde sånn In Amenas skjedd med sånn en annen virksomhet som holder til i utlandet, så er det ikke sikkert det hadde godt like bra sånn kommunikasjonsmessig.

Tror du at norske bedrifter er tilstrekkelig forberedt på kriser? (Hvorfor?)

Det er veldig stor forskjell, men kan si sånn av den type virksomhet som er, har stort potensiale for storulykker så er det jo, da ligger det ute sånn storulykkeforskrift som blir kontrollert av DSB så da har de jo en plan på det å håndtere faktisk krisen, sånn det hvis noen mennesker dør eller noe sånt, noe eksploderer, så har de en plan på hvordan man skal håndtere det faktiske. Men mange av de er ikke så gode på å kommunisere, for det er det ikke så mye krav til. Men det er jo alle virksomheter som ikke driver med sånn risikobetont virksomhet, kan være Gambit for den saks skyld, eller skolen der du går som kan bli rammet av en krise og det kan være underslag fra en eller annen fyr, eller det kan være voldtekt på et julebord, alle sårne, eller selvmord, alle sårne kriser som alle kan rammes av, der er det veldig mange som ikke er forberedt.

Så jevnt over så er det...

Så jevnt over er det nok å gjøre for alle tror jeg

Riktig

Og det er jo bra?

Ja, det er jo absolutt gode nyheter holdt jeg på å si, for denne siden.

Hvilken enkeltperson/byrå mener du er best i bransjen på krisehåndtering? (hvorfor?)

Nei. Nei, jeg kan ikke si det, og det er ikke for å snakke noen ned, jeg bare kan ikke se at det er noen, det er ikke noen som har utmerka seg vet jeg. Veldig mye av dette handler om, etter min erfaring, hvilken tillitt man som rådgiver har hos de ulike kundene. Jeg har jo mine kunder som jeg er tett på som jeg tror har tillitt til meg, og mine råd. Så kommer en kollega fra Gambit dit så vil jo vedkommende ikke vært i stand til å gi like gode råd, visa versa jeg ville ikke være i stand til å gjøre det ovenfor noen av de i oljeindustrien da. Så handler veldig mye om den tillitten som er bygd opp, og hvordan man blir lytta til eller ikke da. Og hvordan man blir opplevd som en god rådgiver eller ikke. Om det er i krise eller om det er i andre situasjoner.

6. Glemte spørsmål

Har du noe mer du vil legge til innenfor temaet?

Ja, fordi at problemstillingen dere prøver å belyse da, er det kompetanse som er i byråene eller er det..

Ja, det er, vi ser på i hvilken grad norske byråer tar i bruk teori når de utformer krisekommunikasjon på bakgrunn av hva de baserer seg på. Så vi setter det opp mot en teori som heter Situational Crisis Communication Theory vet ikke om du er kjent med den? Nei? Coombs? Den er forholdsvis ny, 10-15 år tilbake. Men det er jo et felt som endrer seg mye, jeg tenker med globalisering og medialisering så jeg tenker det er mye som skal tas hensyn til, så vi ser litt på utviklingen der, og hvordan det ligger an i de norske byråene. Hva som er ja, går igjen.

Ja, som jeg sa her så er det nok et område hvor noen virksomheter føler seg veldig usikre, og det er lett og kunne bla opp på gule sider og finne et byrå som alltid mener et eller annet, så så vidt det er, jeg syntes det er mange som blander sammen krisekommunikasjon, og mediehåndtering i krise. Det er, der syntes jeg det skal være tydeligere skille, og det er der også du ser at mange journalister blir dratt inn, for du ser at de er utrolig gode på mediehåndteringen i kriser, men de er kanskje ikke så gode på å se kommunikasjonen totalt sett i kriser. Så det er noe som jeg har uttalt også her på huset, at jeg syntes vi burde være gode på å skille det. For jeg mener at det er to forskjellige ting.

Ja, det har gått litt igjen i intervjuene, der er litt sånn, det er en del som snakker om at når du forbereder eller har øvinger eller noe sånt noe så er jo ikke nødvendigvis det viktigste å få inn medietrening med en gang. Det er viktigere å vite hvem som gjør hva, hvem som går hvor og den type ting. Det kommer i første rekke. Det er veldig

spennende, vi får veldig mye morsomme svar og, nå er jo dette siste intervjuet, og nå har jeg tror In Amenas har blitt nevnt av samtlige.

Ja

Så det er bare å se, en del ting som går igjen fra forelesning, og ja vi kjenner igjen mye.

Er det noen store sprik da?

Nei, nå har ikke jeg som sagt lest gjennom transkriberingene enda, men jeg har inntrykk av at det er, eller har, bransjen har litt forskjellig inntrykk av bransjen, i hvilken grad man tar i bruk teori og den slags, men ellers er det mye som går igjen altså.

Ja, så bra. Du får sende oppgaven når den blir ferdig.