

Det er aldri så svart som når det er som mørkest



En studie om hvordan nettselskapene ivaretar  
krisekommunikasjon ved langvarig strømbrudd og  
bortfall av elektronisk kommunikasjon

---

Kamilla H. Nordvang

Januar, 2013

---

---

**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTERGRADSSTUDIUM I**  
**SAMFUNNSSIKKERHET**

**MASTEROPPGAVE**

**SEMESTER:** Høst 2012

**FORFATTER:** Kamilla H. Nordvang

**VEILEDER:** Bjørn Ivar Kruke

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:** Det er aldri så svart som når det er som mørkest. En studie om hvordan nettselskapene ivaretar krisekommunikasjon ved langvarig strømbrydd og bortfall av elektronisk kommunikasjon.

**EMNEORD/STIKKORD:** Krisekommunikasjon, krise, krisehåndtering

**SIDETALL:** 87 (vedlegg kommer i tillegg)

**STAVANGER** .....14.januar 2013.....

**DATO/ÅR**

---

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på studiet i Samfunnssikkerhet ved Universitet i Stavanger.

Dette studiet har gitt meg interessante, krevende og spennende år. Det har vært en utfordrende, men lærerik reise på mange måter. Gjennom studietiden har jeg truffet mange hyggelige og kunnskapsrike mennesker som har beriket studietiden. Det har avstedkommet mange gode samtaler, engasjement og fine vennskap.

Dette studiet har også i stor grad vært medvirkende til at jeg har flyttet fokus fra pasienter til transformatorer, kabler og kritisk infrastruktur. Spranget var stort, men til syvende og sist handler det om det samme; beredskap for ivaretagelse av det aller viktigste - liv og helse.

Jeg vil gjerne takke flere som har betydd mye i denne prosessen, og som har bidratt til at jeg kunne gjennomføre dette studiet.

Først og fremst takk til informantene som satte av tid og velvillig delte kunnskap og erfaringer. Det har vært verdifullt og interessant å få komme "innenfor" og høre de virkelige historiene.

"The best teachers are those who show you where to look, but don't tell you what you see."

(Alexandre K. Trefnor).

Med disse ordene rettes neste takk til min veileder førsteamanuensis Bjørn Ivar Kruke, som alltid evnet å stille de kloke og riktige spørsmålene. Takk for gode råd, konstruktive betraktninger og visdom.

Til heilagjengen min i EB - Petter, Rikke, Liv og Rannveig! Takk for oppmuntring, hjelp og støtte på veien, det har vært uvurderlig! Hverdagen ville blitt trist uten dere. En spesiell takk til Petter og Liv for konstruktive tilbakemeldinger og den tunge jobben med gjennomlesing.

Toronn – min personlige "coach", støttespiller og bestevenn! Takk for trøst, spark i baken og for at du alltid er der. Tirsdagssamtalene er fenomenale!

Kjære Mamma, Pappa og Ann-Cathrin. Jeg er så takknemlig og ydmyk, dere er helt enestående! Dette hadde virkelig ikke vært mulig uten dere. Takk for at dere alltid bryr dere

---

og tar vare på meg. Takk for at dere er verdens mest fantastiske besteforeldre og tante for guttene. Dere er helt unike!

Og så til hjemmelaget - gutta mine - takk for at dere har holdt ut!

Fine fine Iver og August! Dere har gitt meg latter, kjærighet og atspredelse fra eksamensnerver og tunge tak. Nå gleder jeg meg enormt til å være mer tilstedeværende og få mer tid sammen med dere.

Espen, kjæresten min! La vita con te è un bel viaggio. Takk for at du er så uendelig snill, tålmodig, morsom og trygg. Nå kan vi vel endelig få tid til å gifte oss!

---

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av studiet Samfunnssikkerhet ved Universitet i Stavanger, Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag ved Samfunnsvitenskapelig fakultet. Førsteamanuensis Bjørn Ivar Kruke ved Universitetet i Stavanger har vært veileder under studien.

Samfunnet er svært avhengig av en stabil og sikker strømforsyning. En rekke varer og tjenester er avhengig av strøm for å fungere og strømforsyningen regnes som kritisk infrastruktur i det moderne samfunn. Avbrudd i strømforsyningen kan få store konsekvenser for det enkelte individ så vel som for samfunnet som helhet. Modernisering og teknologisk utvikling har økt kravene til leveringskvaliteten for strøm, noe som igjen stiller økte forventninger om informasjon til rammede når disse tjenestene er ustabile, eller det er totalt brudd i strømleveransen.

Studien har fokus på betydningen av kommunikasjon i kriser med langvarig strømbrudd, og ser på hvilke forhold som har innvirkning på krisekommunikasjon for nettselskaper. Videre har fokuset vært å se på hvordan det er mulig for nettselskapene som leverandør av en kritisk tjeneste som strøm, å ivareta krisekommunikasjon der også kommunikasjonskanaler er rammet av strømbruddet.

Datagrunnlaget for denne studien er hentet gjennom intervjuer med informanter fra 6 ulike nettselskaper og en rekke skriftlige kilder. Det er anvendt teori om krise, krisehåndtering og krisekommunikasjon for å komme frem til hvilke faktorer som påvirker krisekommunikasjon for nettselskaper i en akutt krise, og for å belyse hvordan det er mulig å ivareta krisekommunikasjon når alt av offentlige kommunikasjonskanaler er svekket eller ikke fungerer.

Studien identifiserer ulike faktorer som virker inn på valg og utforming av krisebudskap, krisekommunikasjonsstrategier og formidlingsmåte. Resultatene viser at nettselskapene langt på veg evner å ivareta intern kommunikasjon i kriser gjennom et internt driftsradiosystem som nettselskapene er pålagt gjennom Forskrift om beredskap i kraftforsyningen (2002). Funn fra studien viser at det også er forskjeller mellom ulike selskap med tanke på tilnærming til krisekommunikasjon. Den største forskjellen handler hovedsakelig om de ulike selskaperens geografisk tilknytning og størrelse, og til en viss grad tidligere erfaring med kriser og ekstraordinære hendelser. Selskaper som forsyner mer sentrale strøk som større byer, og selskaper som er av en viss størrelse, har organisert seg slik at de har egne ansatte til å ivareta

---

informasjon og kommunikasjon i selskapet til daglig og ved eventuelle kriser. De små selskapene ikke eget personell til å ivareta disse oppgavene. Dette viser seg å ha en viss betydning for bevissthet rundt betydningen av kommunikasjon til rammede i kriser.

Hovedfunn som avdekkes er likevel at det totalt sett er nødvendig med en mer systematisk og strukturert tilnærming til krisekommunikasjonsarbeidet for at nettselskapene skal kunne ivareta dette under en krise.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	iii
Sammendrag .....	v
Forkortelser .....	x
1.0 INNLEDNING .....	1
1.1 Problemstilling .....	3
1.2 Fremgangsmåte .....	4
2.0 KONTEKST .....	5
2.1 Om energiforsyning .....	5
2.2 Organisering .....	6
2.2.1 Nettselskaper .....	6
2.2.2 Struktur i kriser .....	7
2.3 Kritisk infrastruktur og forsyningsikkerhet .....	8
2.3.1 Kritisk infrastruktur .....	8
2.3.2 Forsyningsikkerhet .....	9
2.4 Elektronisk kommunikasjon .....	9
3.0 TEORI .....	11
3.1 Krise .....	11
3.1.1 Krisens karakter .....	13
3.1.2 Krisens faser .....	13
3.2 Krisehåndtering .....	14
3.3 Krisekommunikasjon .....	16
3.3.2 Krisekommunikasjon i kriseresponsfasen .....	19
3.3.4 Innledende respons .....	20
3.3.5 Kriseresponsstrategier .....	23
3.3.6 Oppfølgende kommunikasjon .....	26
3.3.7 Kanaler for crisekommunikasjon .....	27
3.5 Hva forventer jeg å finne? .....	28
4.0 METODE .....	30
4.1 Samfunnsvitenskapelig studie .....	30
4.2 Om forskningsprosessen .....	31
4.3 Forkunnskap .....	31
4.4 Datainnsamling .....	32

4.4.1 Utvalg.....	32
4.4.2 Intervjuet .....	35
4.4.2 Dokumentgjennomgang.....	37
4.6 Metodiske vurderinger .....	38
4.6.1 Validitet .....	38
4.6.2 Reliabilitet.....	39
4.7 Styrker og svakheter ved studien .....	40
4.8 Avgrensning .....	41
5.0 EMPIRI .....	42
5.2 Regler og lovverk .....	42
5.2.1Energiloven.....	42
5.2.2 Forskrift om beredskap i kraftforsyningen.....	43
5.2.3 Spesielt om informasjonsberedskap .....	43
5.2.4 Helhetlig beredskapskonsept .....	44
5.3 Regionale samvirkeøvelser.....	45
5.4 Konsekvenser av svikt i strømforsyningen .....	47
5.5 Selskapenes kriseforståelse.....	49
5.6 Planlagt krisekommunikasjon.....	52
5.7 Samarbeidspartnere.....	52
5.8 Kommunikasjonskanaler .....	54
5.9 Er kommunikasjonssystemene pålitelige? .....	58
5.10 Kriseinformasjon .....	59
5.11 Omdømme.....	60
5.12 Oppsummering.....	61
6.0 DRØFTING.....	63
6.1 Faktorer som påvirker krisekommunikasjon.....	63
6.1.1 Ytre faktorer .....	64
6.1.2 Organisatoriske faktorer .....	66
6.1.3 Strukturelle faktorer.....	68
6.1.4 Hvilke faktorer påvirker krisekommunikasjon for nettselskaper i en akutt krise? .....	73
6.2 Krisekommunikasjon i kriseresponsfasen .....	74
6.2.1 Innledende respons.....	74
6.2.1 Krisekommunikasjonsstrategier .....	75
6.2.3 Oppfølgende kommunikasjon .....	76



6.2.4 Hvordan kan nettselskapene ivareta krisekommunikasjon i en krise med utfall av strøm og ekom? .....	78
7.0 KONKLUSJON .....	79
7.1 Videre forskning .....	81
Litteratur.....	83
VEDLEGG.....	88

## **Forkortelser**

<b>EKOM</b>	Elektronisk kommunikasjon
<b>DSB</b>	Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
<b>FBR</b>	Fylkesberedskapsrådet
<b>FM</b>	Fylkesmannen
<b>HMS</b>	Helse, miljø og sikkerhet
<b>IKT</b>	Informasjons- og Kommunikasjonsteknologi
<b>KBO</b>	Kraftforsyningens beredskapsorganisasjon
<b>KDS</b>	Kraftforsyningens distriktssjef
<b>KILE</b>	Kostnad Ikke Levert Energi
<b>NVE</b>	Norges vassdrags- og energidirektorat
<b>OED</b>	Olje – og energidepartementet
<b>PT</b>	Post og teletilsynet
<b>ROS</b>	Risiko og sårbarhetsanalyse
<b>SCADA</b>	Supervisory Control and Data Acquisition

## 1.0 INNLEDNING

De siste 40 årene har Norge hatt en betydelig velstandsvekst. Dette har bidratt til økt bruk av strøm, og en sikker strømforsyning er en forutsetning for at et moderne samfunn skal fungere ( NOU 2012:9). Strøm er viktig for produksjon av et uttall av varer og tjenester med betydning for samfunnet som helhet og for det enkelte individ. Stadig flere prosesser er styrt av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), som igjen i stor grad er avhengig av strøm for å fungere. Mange bygninger i Norge har kun elektrisitet som grunnlag for oppvarming, de fleste apparater er avhengige av elektrisitet for å fungere. Samfunnets økende avhengighet av strøm øker konsekvensene for strømafbrytning. Et langvarig strømbrytning kan få store konsekvenser og oppleves kritisk for svært. Utviklingen har økt kravene til leveringskvaliteten for strøm, noe som igjen stiller økte forventninger om informasjon til rammede når disse tjenestene er ustabile eller faller sammen. Mange er kritisk avhengig av strøm, dette kan for eksempel være industri-, helse-, nærings- og finanssektoren, og disse kan lide store tap ved at denne tjenesten ikke blir levert - i verste fall i form av tap av liv. Kanskje tar vi strømtilførselen så for gitt at det ikke er før det blir mørkt at det går opp for oss hvor avhengige vi er av strømmen og hva vi må gjøre for å mestre situasjonen. En forutsigbar situasjon og utvikling gjør det enklere å forholde seg til omstendighetene og treffe nødvendige tiltak for å håndtere den. Nettselskapene må formidle kunnskap og informasjon til de som blir rammet av brytning i strømtilførselen.

Den senere tid har vist hvor sårbar strømforsyningen kan være, og uvær har nettopp vist seg som en stor trussel og årsak til avbrytning i strømforsyningen ved å skade ledningsnettet i form av trefall, ising, snøfall, vind for å nevne noe. De siste årene har vist en økende hyppighet av ekstreme værforhold, sist ved orkanen ”Dagmar” i romjula 2011.

I romjula 2011 slo uværet ”Dagmar” innover Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal, Hedmark, Oppland, deler av Hordaland og Trøndelag og deler av Akershus, Buskerud, Telemark og Vestfold. Julefreden ble brått brutt for et betydelig antall mennesker i disse områdene. Over 570 000 strømkunder, som tilsvarer om lag 1.3 millioner personer, ble berørt av strømbrytning. Som en konsekvens av strømbrytning og uværet i seg selv, falt også telekommunikasjonstjenester ut slik at kriseledelse, innsatspersonell og befolkning var uten sentrale kommunikasjonslinjer som mobiltelefon, fasttelefon og internett. Sentrale aktører måtte håndtere krisen og opprettholde informasjonsflyt med kommunikasjonssystemer som var ustabile eller som i lengre perioder ikke virket i det hele tatt. Rapporten etter uværet

trekker frem viktigheten av å ha gode planer og kapasitet nok til å håndtere kundenes informasjonsbehov som et forbedringspunkt når slike hendelser rammer (NVE a, 2012).

Underveis i prosessen med denne oppgaven oppstod det igjen en hendelse som viser hvor sårbart samfunnet er for bortfall av strøm gjennom stormen "Sandy". Stormen "Sandy" rammet hovedsakelig Karibien og østkysten av USA. Uværet førte til at 7.9 millioner mennesker fordelt på 11 amerikanske delstater mistet strømmen over et kortere eller lengre tidsrom (CBS News, 2012).

Strømforsyningen er langt på vei blitt komplekse teknologiske systemer som baserer seg på fjerndrift gjennom avansert teknologi som IKT og SCADA<sup>1</sup>. Det er ikke utenkelig at tilsiktede eller utilsiktede hendelser i disse systemene også kan forårsake omfattende feilsituasjoner. Uværet "Dagmar" som herjet i romjula 2011 viser at samtidige hendelser eller kritisk infrastrukturens gjensidige avhengighetsforhold kan være med på å komplisere situasjonen, eller forverre en allerede stadfestet krise. At telefoner og kommunikasjonskanaler ikke fungerer er, med god grunn, en stor bekymring. Begrensede muligheter for kommunikasjon under en krise kan medføre vanskeligheter med å få oversikt over situasjonen og det kan forsinke eller vanskeliggjøre ledelsen av selve krisehåndteringen. Samtidig blir det vanskelig å nå ut med informasjon til de som er berørt av strømbruddet.

Rapporter etter virkelige hendelser og erfaringer etter øvelser viser at for nettselskapene er et omfattende strømbrudd krevende og utfordrende. Dersom det på samme tid oppstår feil eller avbrudd i eksisterende kommunikasjonskanaler, utarter problemstillingen seg både for det enkelte selskapet som skal håndtere hendelsen, men også for omgivelsene som er avhengig av stabile strømleveranser og informasjon om situasjonen. Samfunnet som helhet og det enkelte individ tar beslutninger basert på den informasjonen de får om strømbruddet.

En sentral utfordring i Steigen i 2007 var at telenettet raskt falt ut på grunn av strømutfallet. (FM, 2007). Det samme var tilfelle ved langvarig strømbrudd i Sverige etter stormene "Gudrun" i 2005 og "Per" i 2007 (Energimyndigheten, 2007a; 2007b; 2006).

Kraftforsyningen må fungere for at teleinfrastrukturen skal fungere og fungerende teletjenester må til for å få kraftforsyninga til å fungere normalt. Det burde derfor ikke komme som noen overraskelse at de samme problemstillingene med stor grad av sannsynlighet ville inntreffe når et nytt, kraftig uvær herjet en annen del av landet fem år etter. Hvordan kommunikasjonsoppgavene ble løst og hvordan informasjon til omgivelsene ble formidlet, bar

---

<sup>1</sup> Supervisory Control and Data Acquisition (driftskontrollsystem)

preg av improvisasjon og tilfeldige løsninger i en situasjon der offentlige telekommunikasjonstjenester ikke virket. Manglende kommunikasjon kan i seg selv lage en ny krise (DSB, 2001). Er det slik at det ikke er mulig å utøve krisekommunikasjon når offentlige teletjenester ikke fungerer, eller er det faktorer ved krisekommunikasjonen som gjør at man ved å implementere eller ta hensyn til disse, likevel kan ivareta denne delen av krisehåndteringen? På bakgrunn av dette er det interessant å spørre seg hva som generelt sett påvirker kommunikasjon i kriser, og om det er mulig å utøve krisekommunikasjon under en krise der offentlige teletjenester er ute av funksjon.

### 1.1 Problemstilling

I de mange hendelsene den senere tiden, og gjennom økt fokus på kritisk infrastruktur, kjenner vi til avhengighetsforholdene mellom vital infrastruktur og at tilfeldigheter og samtidige hendelser kan forårsake omfattende feil samtidig. Kommunikasjon er sentralt i enhver krisehåndtering, både for å løse krisen og for å gi ut nødvendig informasjon til omgivelsene. Strømtilførsel regnes som en kritisk funksjon for at samfunnet skal fungere og nettselskapene leverer en kritisk tjeneste i form av forsyning av strøm til samfunnet. Samfunnet er avhengig av informasjon om det er brudd i disse forsyningene. Målet med denne studien er å se på hva som er med på å virke inn på nettselskapenes krisekommunikasjon og om nettselskapene gjennom dette kan ivareta krisekommunikasjon på tross av at de selv er rammet av utfall i strøm og elektronisk kommunikasjon (ekom).

Målet med studien konkretiseres i følgende problemstilling:

---

**Hvilke faktorer påvirker nettselskapenes krisekommunikasjon i en akutt krise, og hvordan kan krisekommunikasjon i en krise med langvarig bortfall av strøm og elektronisk kommunikasjon ivaretas?**

---

Krisekommunikasjon er et stort felt og studien vil avgrenses til krisekommunikasjon i en akutt krisefase for norske nettselskaper. Mange forbinder krisekommunikasjon med mediehandtering, men dette vil ikke være sentralt i denne studien. Fokus vil heller være på den delen av krisekommunikasjon som dreier seg om kommunikasjon mot aktørene i krisen og befolkningen for øvrig med den hensikt å gi kriseinformasjon. Kriser kan være så mangt, og nettselskaper i Norge kan oppleve mange ulike typer kriser. I denne studien er det tatt

forbehold om kriser som omhandler avbrudd i strømforsyningen, der årsaken til avbruddet/feilen ligger i strømmettet og nettselskapet regnes som ”kriseeier”.

De norske nettselskapene er strengt regulert gjennom ulike lover og regelverk. Det stilles krav og forventninger om at de skal ha systemer og beredskap på plass for å være forberedt og for å kunne håndtere ekstraordinære situasjoner, deriblant ekomutfall. Hendelser som ”Dagmar” og andre situasjoner nevnt innledningsvis viser at nettopp krisekommunikasjon under en akutt krise er problematisk, og at det kan tyde på at dette ikke er fullt ut ivaretatt. Det er antakelig flere årsaker til dette, men hensikten med denne studien er å skaffe til veie mer dyptgående kunnskap om temaet.

## 1.2 Fremgangsmåte

Det er tatt utgangspunkt i teoretiske perspektiver og ulike teoretiske rammeverk for å analysere innsamlede data og komme fram til svar på problemstillingen. Teoretiske definisjoner og fremstillinger av krisekommunikasjon står sentralt. For å ha en forståelse av krisekommunikasjon er det vesentlig å ha en oppfatning om krisebegrepet og krisehåndtering da disse områdene griper inn i hverandre. Disse områdene blir presentert i kapittel 3.

Kapittel 2 tar for seg konteksten og omhandler kraftforsyningen generelt og nettselskaper som leverandører av strøm spesielt. Denne delen tar også for seg særskilte forhold som strøm som kritisk infrastruktur, forsyningsikkerhet samt elektronisk kommunikasjon.

Kapittel 4 presenterer metoden for studien og de valg som er tatt for fremgangsmåte og gjennomføring av studien.

Det er anvendt kvalitativ metode og et intensivt forskningsdesign der det er gjennomført dybdeintervjuer i seks ulike nettselskap samt en gjennomgang av relevante skriftlige dokumenter. Resultatene av innsamlede data er gjengitt i kapittel 5. Strømforsyningen i Norge er regulert av ulike lover og regelverk, elementer av disse er sentrale for beredskapen i strømforsyningen for å sikre stabil og sikker strømforsyning til samfunnet. I kapittel 5 gis en kort innføring i de mest sentrale betingelsene i lovverket. Dette er tatt med for å få en mer helhetlig presentasjon av forhold som ligger til grunn for utforming og ivaretagelse av krisekommunikasjon for norske nettselskap. I del 6 drøftes innsamlede data opp mot teorien som er valgt for denne studien og samler trådene før det i kapittel 7 konkluderes og presenters tanker om veien videre.

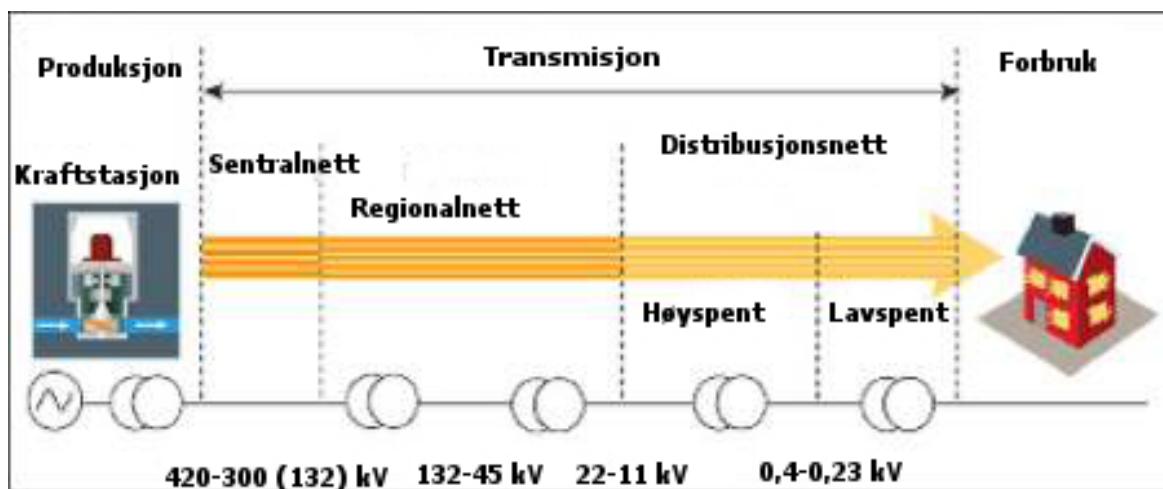
## 2.0 KONTEKST

Den norske kraftforsyningen er sammensatt og i det følgende gis et bilde av kraftforsyningen gjennom forhold som er sentrale å ta med for denne studien som oppbygning, struktur og organisering av kraftforsyningen. Videre blir spesielle egenskaper relatert til beredskap, strøm som kritisk infrastruktur og betydningen av forsyningssikkerhet. Med tanke på formulering av problemstillingen er det også naturlig å komme inn på forhold som beskriver elektroniske kommunikasjonstjenester. Dette omtales kort avslutningsvis.

### 2.1 Om energiforsyning

Kraftsystemet består av tre grunnleggende funksjoner: produksjon, overføring og omsetning.

I Norge baserer produksjon av energi seg i all hovedsak på vannkraft og ressursene er stedbundne. Dette innebærer at det kan være langt mellom kraftverk og forbruker noe som krever at kraftnettet må kunne transportere elektrisk kraft til forbrukere over lange strekninger. Forbruket av kraft varierer med årstid og tid på døgnet. Strøm kan ikke lagres og det må derfor alltid være balanse mellom produksjon og forbruk, momentan balanse (NOU 2012:9) Norge har spesielle hensyn å ta med tanke på topografi og spesielt værharde områder som stiller store krav til nettutbyggingen og et robust linjenett.



Figur 1: Transmisjonsnettet. Kraftforsyning - fra produksjon til forbruk (NVE 2008a).

Figur 1 viser hvordan forløpet elektrisk kraft/strøm blir produsert i kraftstasjonene og levert inn i overføringsnettet (transmisjonsnettet) for deretter å bli transportert til forbrukerne.

Overføringsnettet er helt nødvendig for å få kraften fram til der brukerne er. Som figur 1

viser, er overføringsnettet delt inn etter spenningsnivå i sentralnett, regionalnett og distribusjonsnett. Det som kjennetegner sentralnettet er mange og lange overføringsledninger som går mellom kraftstasjonene/produksjonsområder og til forbruksområdene. Sentralnettet er landsdekkende og har det høyeste spenningsnivået. Spenningsnivået i sentralnettet er de fleste steder 300 eller 420 kV. Større kraftkrevende industri kan være direkte tilknyttet sentralnettet. Regionalnettet er bindeleddet mellom sentralnettet og distribusjonsnettene og fører strøm fram til de lokale områdene. Distribusjonsnett er de lokale nettene som fordeler kraft ned på sluttbrukernivå, den siste strekningen fram til forbrukerne. Dette kan være til mindre industri og husholdninger. Transformatorstasjonene er tilknyttet nettet og endrer spenning fra et nivå til et annet (NOU, 2012:9). Det er nettselskapene som eier, driver og er ansvarlige for overføringsnettet.

## 2.2 Organisering

Olje- og energidepartementet (OED) har det overordnede ansvaret for landets kraftforsyning. Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) er underlagt OED og har ansvar for å forvalte landets vann- og energiresurser samt at det operative ansvaret for kraftforsyningsberedskapen er delegert til NVE. Sikkerhets- og beredskapsarbeidet i OED og NVE er forankret i lovverk, målstrukturer og nedfelt i organisasjonen (St.meld. nr. 17, 2001-02).

NVE er i dag kraftmarkedets regulator med ansvar for konsesjoner og regulering av kraftmarkedet og nettvirksomheten. Sammen med NVE fører Konkurransetilsynet tilsyn med konkurransen i kraftmarkedet.

NVE og DSB har et felles ansvar for sikkerheten i norsk kraftforsyning grunnlagt i ulike lover og regelverk. NVE fører tilsyn med at kraftforsyningen har nødvendige beredskapsrutiner til å ivareta forsyning i ekstraordinære situasjoner og setter krav til leveringskvaliteten. Ansvar for reguleringen av nettselskapene, vilkår knyttet til økonomi, forsyningssikkerhet og beredskap påhviler også NVE. Elsikkerhet og krav til kraftsystemet og komponenters tekniske og fysiske tilstand dekkes av DSBs regelverk. (St.meld. nr. 22, 2007-08; NOU, 2012:9).

### 2.2.1 Nettselskaper

Nettselskapene er de som står ansvarlig for å distribuere strøm fra produsentene til sluttbrukerne. Det er stor variasjon med tanke på selskapenes størrelse og i forhold til antall tilknyttede sluttbrukere. Forskjellen strekker seg fra å ha færre enn 5000 sluttbrukere til de største selskapene som har over 100 000 sluttbrukerkunder. Nettselskapene har flere



kundegrupper som for eksempel husholdninger, næringskunder, industri og produksjon (NOU, 2012:9). De fleste nettselskapene er helt eller delvis eid av en eller flere kommuner.

Som en følge av energiloven 1991, ble Statkraft i 1992 delt i statsforetakene Statkraft SF og Statnett SF. Mens Statkraft eier og drifter statens produksjonsanlegg, eier og kontrollerer Statnett den monopolbaserte overføringen av kraft i sentralnettet og har det nasjonale systemansvaret. Statnett SF er eid av den norske stat gjennom OED og har systemansvaret i Norge (NOU, 2012:9). Selskapet eier om lag 90% av sentralnettet i Norge og er gjennom systemansvaret ansvarlig for drift, vedlikehold og utvikling av hele sentralnettet og forbindelsene til utlandet. Som systemansvarlig har Statnett fullmakt til å iverksette nødvendige tiltak for å løse situasjoner med kortvarig problemer med balansering av forbruk og tilgjengelig kapasitet. Etter godkjenning fra NVE kan også Statnett i svært anstrengte kraftsituasjoner ta i bruk virkemidler for å sikre balanse for å unngå rasjonering (OED, u.å.).

### **2.2.2 Struktur i kriser**

NVE er beredskapsmyndighet etter energilovens kapittel 6. "Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) har ansvaret for å samordne beredskapsplanleggingen, og skal lede landets kraftforsyning under beredskap og i krig" (Energiloven, 1990).

For å ivareta dette er det etablert en landsomfattende organisasjon - Kraftforsyningens beredskapsorganisasjon (KBO), se figur 2. Organisasjonen ledes av NVE og består for øvrig av de virksomheter som står for kraftforsyningen. Dette omfatter alle enheter som eier eller driver kraftproduksjon med tilhørende vassdragsregulering, overføring og distribusjon av elektrisk kraft og fjernvarme etter energiloven. NVE kan vedta at virksomheter som leverer varer, utfører tjenester eller andre som har betydning for kraftforsyningens drift og sikkerhet skal inngå i KBO. NVE setter rammer, gir veiledning, tilrettelegger øvelser og fører tilsyn med alle selskaper innen KBO (NVE, 2009b).

### Sentralt nivå

- Kraftforsyningens sentrale ledelse: beredskapsmyndighet NVE, systemansvarlig Statnett, Vassdrags- og energidirektøren

### Regionnivå

- Kraftforsyningens regionssjef (KRS). Regionssjefene utpekes fra systemansvarlig og deres geografiske ansvarsområde følger Statnetts regioninndeling

### Distrikts/ fylkesnivå

- Kraftforsyningens distriktssjef (KDS). KDS utpekes av NVE, det er utnevnt 14 distriktssjefer

### Lokalt nivå

- Produsenter av kraft og fjernvarme, nettselskap og vassdragsregulanter

Figur 2: KBO-strukturen (NVE 2009b).

## 2.3 Kritisk infrastruktur og forsyningssikkerhet

### 2.3.1 Kritisk infrastruktur

Kritisk infrastruktur forstås som ”de anlegg og systemer som er helt nødvendig for å opprettholde samfunnets kritiske funksjoner, som igjen dekker samfunnets grunnleggende behov og befolkningens trygghetsfølelse” (NOU, 2006:6:32). Når disse systemene eller anleggene ikke fungerer, vil det ha en svært negativ effekt på samfunnet. Kritisk infrastruktur kan for eksempel være systemer for elektrisk kraft, transport, informasjons- og kommunikasjonsteknologi, vannforsyning, gass, olje, bank og finans (ibid).

Samfunnet er svært avhengig av en rekke fysiske og tekniske infrastrukturer for å kunne fungere. Dersom en eller flere av disse infrastrukturene svikter vil det oppstå alvorlig forstyrrelser i samfunnet, og det vil ikke være gjennomførbart å opprettholde de leveranser av varer og tjenester som befolkningen er avhengig av. Spesielt for kritisk infrastruktur er også at de i større eller mindre grad er gjensidig avhengig av hverandre (NOU, 2006:6; DSB, 2012).

Avbrudd eller underskudd i tilgangen på strøm kan være svært alvorlig og i ytterste konsekvens kan liv og helse stå på spill. Brudd i strømforsyningen kan også være kostbart for brukerne, så vel som energiforsyningen i form av KILE ( Kostnad Ikke Levert Energi).

NVE har fått utarbeidet metodikk for å anslå kostnadene ved avbrudd i kraftforsyningen, såkalte avsavnsverdier. Ved et konkret avbrudd estimeres hvor mye energi nettselskapets

kunder har «gått glipp av». Denne mengden verdsettes til avsavnsverdiene og benyttes ved den økonomiske reguleringen av nettselskapene. Avsavnsverdiene avhenger av; 1) om et strømbrudd er varslet eller ikke, 2) når på året og døgnet strømbruddet finner sted, 3) hvor lenge det varer og 4) hvem som mister strømmen (NOU, 2012:9).

Strømforsyningen er å regne som kritisk infrastruktur i vårt moderne samfunn, noe som også ble påpekt av Sårbarhetsutvalget (St.meld.nr.17, 2001-01). I takt med økende effektivisering av energiforbruket blir også sårbarheten for svikt i strømforsyningen større. Med bakgrunn i dette er kravene til forsyningssikkerhet høye. Strømforsyningen må blant annet tåle betydelige påkjenninger fra naturen i form ekstreme værforhold som vind og nedbør, ras og flom. Det må tilrettelegges for en robust strømforsyning som tåler betydelige påkjenninger og som kan håndtere store variasjoner i tilgangen på, og etterspørselen etter strøm (NOU, 2012:9; St.meld.nr. 22, 2007-08).

### 2.3.2 Forsyningssikkerhet

Forsyningssikkerhet handler om ”energiforsyningens evne til å dekke forbrukernes etterspørsel etter energi uten vesentlige avbrudd eller begrensninger” (NOU, 2012:9).

Forsyningssikkerheten i kraftforsyningen baserer seg på n-1-kriteriet som innebærer at forsyningen skal kunne opprettholdes selv om det skjer en feil i nett eller produksjonsanlegg. Det vil si at nettet og de anlegg som er knyttet til kraftproduksjon skal drives på en slik måte at ingen forbrukere mister forsyningen selv om en enkeltkomponent slår feil. Ved feil er det tiden det tar før forsyningen gjenopprettes som avgjør hvor alvorlig eller kostbar avbruddet er. Knapphet kan forårsakes av for lite vann i magasinene til å produsere energi eller feil i produksjonsanlegg for kraft eller feil i nettet (ibid). Under vinteren 2010 medførte lave og nesten tomme vannmagasiner knapphet på energi, mens under uværet ”Dagmar” i romjulen 2011, var det feil i nettet som var hovedårsaken til knapphet på energi.

I tilfeller med knapphet på energi kan prisregulering eller i ytterste konsekvens rasjonering, være mekanismer for å skape balanse mellom produksjon og forbruk (ibid).

Forsyningssikkerhet har fått større oppmerksomhet fordi samfunnets og den enkeltes avhengighet av strøm har økt og forventes også å øke. Tilflytting til byene bidrar til at energiforbruket vokser på steder som ligger langt unna kraftverkene.

## 2.4 Elektronisk kommunikasjon

Med elektronisk kommunikasjon (ekom) menes overføring av lyd, tekst, bilder eller andre data ved hjelp av elektromagnetiske signaler i fritt rom eller kabel i et system for

signaltransport. Tilbydere av ekomtjenester reguleres av ekomloven og –forskriften (Ekomlov, 2003; DSB, 2012). Tilbydere av ekomtjenester kan for eksempel være Telenor, TeliaSonera og NetCom.

Produksjon og distribusjon av elektrisk kraft er kritisk for at elektroniske kommunikasjonstjenester skal fungere. Samtidig er elektronisk kommunikasjon blitt nødvendig for å styre og overvåke blant annet strømmnettene, og nødvendig for kommunikasjon og informasjonsdeling i selskapene - og ut mot kunder og samfunnet.

I likhet med strøm er det økende bruk av ekomtjenester i samfunnet med den konsekvens at sårbarheten for bortfall av disse tjenestene er stigende. Ekom brukes i det videre for å omtale elektroniske kommunikasjonstjenester for elektronisk formidling av informasjon både via nett-tjenester som internett, bredbånd, og via teletjenester som fasttelefoni, IP-telefoni og mobiltelefoni.

I dag er mobiltelefon størst i utbredelse og har overtatt rollen som folks viktigste, og oftest eneste telefontjeneste. Samfunnets avhengighet til mobilnettet er med på at forventningene til tjenestens tilgjengelighet er svært høy. Internett benyttes blant annet til å formidle elektronisk post, innhenting og deling av informasjon (DSB, 2012).

### 3.0 TEORI

I denne delen presenteres et utvalg av teoretiske perspektiver som med bakgrunn i valgte problemstilling sees som relevante. Sammen med innsamlede data kan disse danne grunnlag for videre analyse og være med å etablere utgangspunkt for mulige forklaringer og svar på problemstillingen. For å forstå krisekommunikasjon er det essensielt å ha en forståelse for hva som legges til grunn når kriser og krisehåndtering omtales. Disse emnene henger tett sammen og har gjensidig innvirkning på hverandre. Kapittelet er delt inn i tre deler der del en tar for seg hva som kjennetegner en krise og hvilke utfordringer og aspekter krise innebærer for organisasjoner. Del to omhandler krisehåndtering og sentrale aspekter ved krisehåndtering. Siste del tar for seg krisekommunikasjon generelt, og krisekommunikasjon i selve krisefasen.

Sentrale forhold for kommunikasjon i kriseresponsfasen vil bli presentert, her har jeg lagt særlig vekt på Timothy Coombs (2010; 2012) tilnærming til krisekommunikasjon som mest relevant med tanke på hans vurdering av mål for krisekommunikasjon som mer enn bare omdømme.

#### 3.1 Krise

Det er presentert ulike definisjoner omkring krisebegrepet i litteraturen. Langt på vei beskriver de det samme, men nyanser i definisjonen medfører likevel variasjoner i tolkninger og anvendelse. Tradisjonelt sett har man lagt til grunn at ”krise er påkjenninger mot samfunnet som i art eller omfang går ut over det som regnes som normalrisiko og normalbelastning i fredstid” (NOU, 2000:24). Sårbarhetsutvalget mente at en slik definisjon ikke var dekkende ved at begreper som normalrisiko og normalbelastning ikke er presisert. Utvalget legger til grunn ”at en krise er en hendelse som har potensial til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner” (NOU, 2000:24). Rosenthal, Boin og Comfort (2001) trekker også fram usikkerhet, overraskelse, tidspress og stress som karakteristisk for kriser (Olsen, Reiss Mathiesen, Boyesen, 2010).

Likhetstrekk med sårbarhetsutvalgets definisjon finner vi i Løvik (2007), som definerer krise som ”En bedrift, organisasjon, institusjon, myndighet eller et menneske er i en krise når det oppstår en situasjon som truer eller kan true kjernevirksomheten og/eller troverdighet/omdømme” (Løvik, 2007:17).

Med denne definisjonen forstår vi krise som en trussel, noe som kan true den sentrale virksomheten, og/eller virksomhetens omdømme.

Coombs (2010) trekker inn publikum, eller det han omtaler som interessenter når han beskriver kriser. I tillegg trekker han inn et hensyn til som er viktig å ta i betraktning, nemlig oppfattelsen av krisen (Coombs, 2010:6). Han referer til kriser som en oppfatning av hendelser heller en selve hendelsen. Hva som avgjør om det er en krise varierer fra person til person. "A crisis can be viewed as the perception of an event that threatens important expectancies of stakeholders and can impact the organization`s performance and generate negative outcomes (Coombs, 2010:19). Videre understrekes at "Crisis are largely perceptual. If stakeholders believe there is a crisis, the organization is in a crisis unless it can successfully persuade stakeholders it is not" (Coombs i Heat og O`Hair, 2010:99).

En krise handler altså om oppfattelse. Oppfattelsen interessenter har hjelper oss å definere om det er en krise. Interessenter er en person eller gruppe som er påvirket av, eller kan påvirke en organisasjon (Bryson, 2004 i Coombs, 2012:2). Hvordan vi oppfatter en situasjon eller en hendelse varierer fra person til person og i forhold hvilke verdier som trues. En hendelse kan for noen oppfattes som triviell, at den er håndterbar eller ikke truer sentrale verdier, mens andre vil kunne oppleve det samme som en stor trussel eller inngripen i deres eksistens – altså en krise. Dette er viktig for en organisasjon å ha med seg for å være bevisst på at situasjoner eller forhold som for organisasjonen ikke oppleves kritisk, kan for dens interessenter oppfattes slik. Hvis interessenter opplever at organisasjonen er i krise, er det en krise, og interessenter vil oppføre seg mot organisasjonen som om den er i en utad opplevd krise (Coombs, 2012). Forskjellen mellom en hendelse og en krise beskriver Coombs (2012) som at en hendelse er en mindre lokalisert forstyrrelse, mens en krise forstyrrer eller påvirker hele organisasjonen, eller har evne til å gjøre det (Coombs, 2012:3). En krise kan utvikle seg til en katastrofe. Med katastrofe forstår vi en hendelse med særlig alvorlige skader og tap (NOU, 2000:24). Eksepsjonelle hendelser som krever ekstraordinær innsats og mobilisering av aktører som til daglig ikke har ulykker og kriser som sitt hovedarbeidsområde, og som kan true samfunnssikkerheten, sier Olsen, Kruke og Hovden (2007) om katastrofer (Olsen et al., 2010).

For denne oppgaven velger jeg å forstå krise som en hendelse eller en situasjon som i art eller omfang kan true et individ, en bedrift/organisasjon eller et helt samfunn, i tillegg til å kunne true en virksomhets omdømme. Hvordan situasjonen oppfattes av organisasjonen selv og av dens interessenter er avgjørende for om situasjonen defineres som en krise eller ei.

### 3.1.1 Krisens karakter

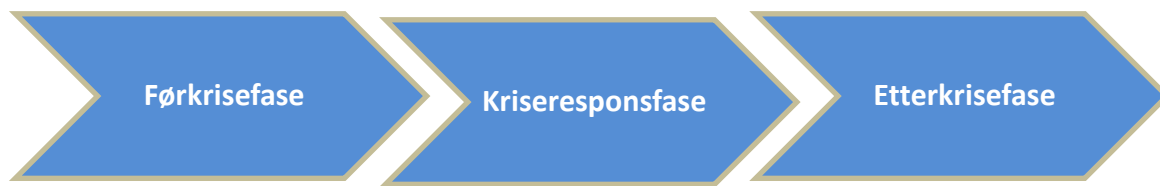
Krisen kan ha mange ulike former og årsaker. Det kan være alt fra alvorlig sykdom, ulykker, uvær, terroranslag, samferdselsulykker og teknologisk svikt. Noen kriser vil typisk inntreffe med en viss varslings- og forberedelsestid, for eksempel uvær og finansielle kriser, mens andre kriser kommer brått og overraskende som for eksempel teknisk svikt, ulykker som brann og eksplosjon. Noen typer hendelser vil medføre skader som viser seg etter enda lengre tid, slik som for eksempel forurensning av miljøet og ulike epidemier (NOU, 2000:24; Olsen et al., 2012). Dette betyr blant annet at kravet til hurtige beslutninger vil variere fra situasjon til situasjon.

Kriser beskrives gjerne som intensjonelle og uintensjonelle (Ulmer, Sellnow og Seeger, 2011). Intensjonelle kriser er kriser som har til hensikt å skade organisasjonen. Dette kan være terror, sabotasje, vold på arbeidsplassen, dårlig forhold til de ansatte, gisselsituasjoner og uetisk lederskap. Mens intensjonelle kriser peker på at krisen i mer eller mindre grad er tilsiktet, peker uintensjonelle kriser på mer tilfeldige forhold og at krisen er utilsiktet. Dette kan være kriser forårsaket av naturhendelser, sykdomsutbrudd, uforutsette teknologiske brudd eller produktfeil. Om krisens årsak i utgangspunktet har utspring i det som beskrives som uintensjonelle kategorier må den behandles som en intensjonell krise dersom interessenter eller andre opplever det som om intensjonelle forhold kan være årsaken (Ulmer, Sellnow og Seeger, 2011). Dette er i tråd med Coombs (2010) syn på kriser.

De fleste ser på kriser som noe negativt, men kriser kan også sees på som noe positivt, en mulighet for organisasjonen å lære og utvikle seg. Ved å ta med seg erfaringer fra krisen kan organisasjonen vokse og bli bedre (Seeger, Ulmer og Sellnow, 2003).

### 3.1.2 Krisens faser

Coombs (2012) skiller mellom tre faser i en krise: *førkrisefase*, *kriseresponsfasen* og *etterkrisefasen*, som vist i figur 3. Hver av fasene rommer ulikt innhold. I *førkrisefasen* kommer varslings tegn til syne og mennesker prøver å unngå eller fjerne risikoen. Fasen involverer tiltak for å forebygge en krise. Under *kriseresponsfasen* inntreffer krisen, krisen må plasseres og håndteres, og de som er rammet trenger bistand. *Etterkrisefasen* omfatter oppfølgingstiltak og læring av krisen (Coombs i Heat og O'Hair, 2010; Coombs, 2012).



Figur 3: Kriseresponsfaser, fritt etter Coombs (2012).

Når en krise inntreffer er organisasjonen i *kriseresponsfasen* (Coombs i Heat og O`Hair, 2010:103). Ledelsen fokuserer på å håndtere situasjonen med hensikt å sette organisasjonen i stand til å tre tilbake til normal drift så snart som mulig.

Fokuset i denne studien vil være innenfor den akutte fasen i en krise, det Coombs (2012) kaller *kriseresponsfasen*.

Gjennom denne delen har vi sett at krisens art, årsak og type, samt interessenters oppfatning om krisen, er sentrale forhold for å forstå og tolke krisen. I tillegg har vi sett at ulike faser i en krise rommer ulike forhold som igjen krever ulike vurderinger og ulikt innhold for respons. I det videre skal vi se på hvilken betydning dette har for krisehåndteringen.

### 3.2 Krisehåndtering

Krisehåndtering representerer et sett med faktorer formet for å bekjempe kriser og minske skadene som følge av krisen (Coombs, 2012). Kriseapparatet søker å forhindre eller forminske de negative utfallene av en krise og slik sett beskytte organisasjonen, interessenter, og omgivelser mot skade. Krisehåndtering har utviklet seg fra beredskapsforberedelser med fokus på forebygging og forberedelser, til respons, bearbeidelse og evaluering (ibid). Han uttrykker at det stilles forventninger og krav til håndteringen av en krise. Selve håndteringen har betydning for utfallet av en krise, hvilken retning den tar.

Samfunnsutviklingen krever at det er mer fokus på krisehåndtering og at behovet for å være forberedt, forebygge og krav til utøvelse av krisehåndtering bare vil øke med tiden. Effektiv krisehåndtering kan redde liv, helse, miljø og redusere varigheten av en krise i tillegg til å forebygge økonomisk tap og bevare et godt omdømme (Coombs, 2012).

Effektiv krisehåndtering bør være en kontinuerlig prosess som følger syklusen i en krisefase gjennom *førkrisefasen*, *kriseresponsfasen* og *etterkrisefasen* (Coombs, 2012; Fearn Banks, 2011; Løvik, 2007). Hver av disse fasene involverer flere forhold. *Førkrisefasen* representerer



alle aspekter av forberedelser. Dette kan være risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS), planverk, øvelser og opplæring med mer. *Kriseresponsfasen* inkluderer de handlinger som iverksettes for å mestre de utløsende forhold – de aktivitetene som utøves i tidsspennet der krisen blir aktivt håndtert. Kriseutbrudd, skadebegrensning og gjenoppretting faller inn under denne fasen. *Etterkrisefasen* reflekterer perioden etter krisen, fasen der krisen er vurdert å være over eller løst. Læring og gjenvinning er deler i denne fasen (Mitroff, 1994 i Coombs, 2012).

For krisehåndtering er det vanlig å skille mellom strategisk og operativt nivå. På det strategiske nivået inngår gjerne ledergruppen med en beredskapsleder som øverste ansvarlig for aksjonen. Beredskapsledere er de personer som har ansvar for å koordinere de operative aktivitetene som kommunikasjon til egen organisasjon, media og andre interesserte, i tillegg til personer med særskilt ansvar for å ha kontakt med pårørende. Systematisk fremdrift, kontinuerlige vurderinger og planlegging av neste steg står sentralt på strategisk nivå, samtidig som de er ansvarlig for å koordinere innsats og ressurser og sørge for at alle områder er dekket. Det operative nivået handler om den praktiske koordineringen av organisasjoner og personell som har oppgaver i felt - (rednings)innsatsen (Olsen et al., 2010).

Med fokus på den akutte krisefasen må kriseledelsen ta inn over seg at organisasjonen er i krise og ta nødvendige grep. Dette handler om 1, *krisegjenkjennelse* og 2, *kriseinnhold* - hva innebærer krisen (Coombs, 2012:12). God dialog med interessenter med gjensidig forståelse av behov og muligheter er kritisk i denne fasen. Kriseledelsen må forstå at kriser forekommer og respondere hensiktsmessig dersom en krise inntreffer. Å gjenkjenne en krise innebærer at man må ha en forståelse for hvordan hendelser kjennetegnes og akseptere de som en krise. I dette ligger også viktigheten av å samle kriserelatert informasjon for å få et mest mulig komplett og riktig bilde av situasjonen (Coombs, 2012). Vi finner paralleller til det Olsen et al. (2010) betegner som "søke-kave-fasen". Den første tiden vil kriseledelsen gjerne ha vanskeligheter med å definere situasjonen. Lars Weisæth kaller dette for "den gylne timen" (Olsen et al., 2010). Mye av grunnlaget for vellykket håndtering ligger innenfor den første "timen". Utfordringen ligger i det som er nevnt over, at det vanligvis hersker stor usikkerhet, og at det er manglende tilgjengelig informasjon om hva som egentlig er problemet (ibid).

Kriseinnhold rommer fokuset på organisasjonens kriserespons. Det som vektlegges og prioriteres i den innledende responsen, opprettholdelse av drift og hvordan kommunikasjon henger sammen med omdømmehåndtering og oppfølgingstiltak (Coombs, 2012).

Så snart en krise er oppdaget må kriseledelsen jobbe for å forhindre krisen i å utvikle seg til deler av organisasjonen som eventuelt ikke er berørt, begrense skadeomfang for interessenter og miljøet, og begrense krisens varighet (Coombs, 2012).

I følge norske myndigheter skal krisehåndteringen foregå etter ordinære ansvarsprinsippene, prinsipp om likhet, nærhet, ansvar og samvirke, i dette ligger også ansvaret for informasjonsberedskapen (NOU, 2000:24; St.meld. nr. 29, 2011-12).

Krisehåndtering i responsfasen handler altså om å kjenne igjen krisen, anerkjenne krisen, bestemme og iverksette respons for å bekjempe krisen samt minske skadene som følge av krisen. Målet for krisehåndtering er presentert over; beskytte de som er rammet eller kan bli berørt av krisen; mennesker, miljø og organisasjonen. Coombs (2012) trekker fram at dialog med interessenter er svært viktig i denne fasen i tillegg til å samle kriserelatert informasjon. Krisekommunikasjon er et svært sentralt ledd i krisehåndteringen og den neste delen vil komme nærmere inn på dette.

### 3.3 Krisekommunikasjon

I denne delen presenteres krisekommunikasjon generelt samt hva som er spesielt for krisekommunikasjon i responsfasen. Krisekommunikasjon i responsfasen inkluderer *innledende respons, vurdering og valg av kommunikasjonsstrategi og oppfølgende kommunikasjon* Coombs (2012) trekker frem to sentrale forhold for kommunikasjon i kriseresponsfasen, dette er *form*: være raskt ute, konsistent og åpen og *innhold (content)*: innholdet i budskapet, instruerende og tilpasset informasjon og omdømmehåndtering. Dette beskrives nærmere under delen om krisekommunikasjon i responsfasen.

Krisekommunikasjon er dialogen mellom organisasjonen og dens publikum/offentligheten i forkant av, under og etter negative hendelser (Fearn Banks, 2011:2). Dialogen(-e), strategier og taktikk bør være utformet med tanke på å minimere skade på organisasjonens omdømme (ibid). Krisekommunikasjon opptrer gjennom krisehåndteringsprosessen (Fearn Banks, 2011; Coombs, 2012). Målet med informasjon i forbindelse med kriser er:

”at den skal bidra til at alle aktører i krisen, mediene og befolkningen for øvrig, får et så riktig og oppdatert bilde av hendelsen som mulig. Kriseinformasjonen skal på den måten gi en best mulig forståelse av situasjonen og dens ulike konsekvenser, slik at aktørene i krisen og den enkelte berørte settes best mulig i stand til å treffe beslutninger på de områder en har ansvar for eller som påvirker en selv på annen måte” (NOU, 2000:24:16.4).

Coombs (2010) presiserer i tråd med dette at hovedmålet for krisekommunikasjon er å beskytte interessenter fra fare - beskytte menneskeliv, og sekundære mål er å beskytte organisasjonens omdømme og finansielle forhold (Coombs, 2010 i Heat og O`Hair, 2010). Coombs (2012) hevder effektiv krisekommunikasjon kan redusere, eller til og med fjerne krisen.

Dette er i tråd med hva norske myndigheter har fokus på i prinsippet om at liv og helse alltid skal gå foran andre hensyn og formål, og at dette skal være bestemmende for så vel organisering og beredskapstiltak som konkret innsats (NOU, 2001:31). Dette er slik sett sammenfallende med målene for krisehåndtering der disse målene oppnås gjennom effektiv krisekommunikasjon (Coombs, 2012). For å ivareta dette må man skape en bevissthet for kriser, krisehåndtering og kriseinformasjon i organisasjonen. Det er nødvendig med gode rutiner for å møte pågangen fra publikum og media, for å legge til grunn en troverdig kommunikasjon eksternt mot media og publikum og for å sikre god kommunikasjon internt i organisasjonen (Fearn Banks, 2011; Løvik, 2010). En plan for kommunikasjon i kriser er nødvendig for å ivareta dette, og en slik plan kan bidra til å spare mye tid i initialfasen når krisen er en realitet (ibid).

Med bakgrunn i dette tolker jeg at krisekommunikasjon er et sentralt ledd i krisehåndteringsprosessen og et nyttig verktøy med fokus på 1; å spre informasjon slik at både de som skal gjøre en innsats i krisen, og de som er rammet av krisen, skal få tilstrekkelig informasjon. Og 2; redusere skaden krisen kan medføre for interessenter, menneskers liv, helse, miljø og organisasjonen - spesielt med tanke på omdømme.

Med denne forståelsen av krisekommunikasjon er det viktig å ha et begrep om kommunikasjon og innhold i kommunikasjon generelt.

Begrepene kommunikasjon og informasjon blir ofte brukt om hverandre. Vi bruker ordet informasjon både i betydningen opplysninger, fakta, og om den aktive handlingen å formidle et budskap fra en sender til en mottaker. Det er ikke nok at avsender gir fra seg et budskap, informasjonsprosessen forutsetter at budskapet har nådd fram hos mottakeren. Ordet kommunikasjon gjør det tydeligere at vi snakker om en prosess der budskap utveksles mellom to parter (Erlien, 1999). I det videre blir informasjon og kommunikasjon brukt om hverandre. Der det er spesielt snakk om toveis kommunikasjon eller behov for tilbakemelding mellom sender og mottaker vil utelukkende kommunikasjon anvendes.

I følge Coombs (2010) er krisekommunikasjon sammensatt av to kommunikasjonsprosesser: ”crisis knowledge management” og ”stakeholder reaction management” (Coombs, 2010 i Heat og O`Hair, 2012). Crisis knowledge management er det som foregår i kulissene. Dette innebærer å identifisere kilder til informasjon og kunnskap om krisen, samle og analysere informasjon for så å fatte beslutninger på bakgrunn av dette. Dette arbeidet legges til grunn for å dele kunnskap og for å utarbeide responsen utad (ibid). Kriseledere prøver å oppnå ”situational awareness”, punktet der de opplever at de har nok informasjon og kunnskap om krisen til å ta beslutninger (Coombs, 2010; Kolfshoten og Appelman, 2006 i Coombs, 2012:126). Gjennom å forstå krisen kan kriseledelsen ta beslutninger om hvilke handlinger og hvilket budskap de skal kommunisere. Deretter må beslutningene kommuniseres ut til nødvendige interessenter (Coombs, 2010 i Heat og O`Hare, 2010). ”Stakeholders reaction management” innebærer kommunikasjonstiltak i form av ord og handlinger som er med på å påvirke hvordan interessenter oppfatter krisen, organisasjonen i krise og dens innsats (ibid).

Å opprettholde god dialog med interessentene i det daglige er med på å legge forholdene til rette for god dialog i en krise (Coombs, 2012). At kommunikasjon mellom organisasjonen og omgivelsene er etablert i en normal situasjon vil være med på å minne organisasjonen på viktigheten av å fortsette dialogen i en krise, og slik sett være et godt hjelpemiddel i forsøket på å komme tilbake til normaldrift etter en krise. Effektiv og god kommunikasjon mellom organisasjonen og interessenter er avgjørende for et gunstig forhold disse i mellom (ibid).

Krisekommunikasjon handler altså om å samle og bearbeide informasjon og kunnskap om krisen for å ta beslutninger, og for å kommunisere disse beslutningene ut slik at interessenter får tilstrekkelig informasjon til å kunne ta egne beslutninger. Iboende i dette er tanken på å ivareta viktige verdier som mennesker, miljø, organisasjonen drift og omdømme. For å ivareta dette må en være bevisst på hvordan responsen blir presentert – *form*, og på hva som blir sagt, innholdet – *content* (Coombs, 2012). I store deler av teori omkring krisekommunikasjon er hoveddelen av kriserespons relatert til kommunikasjon med tanke på ivaretagelse og reparasjon av omdømme. Coombs (2012) argumenterer for at krisekommunikasjon i responsfasen også må inkludere informasjon med hensikt å gi interessenter konkret informasjon om situasjonen, forståelse, og et mest mulig riktig bilde av situasjonen gjennom instruerende og tilpasset informasjon (Coombs, 2010 i Heat og O`Hair, 2010).

### 3.3.2 Krisekommunikasjon i kriseresponsfasen

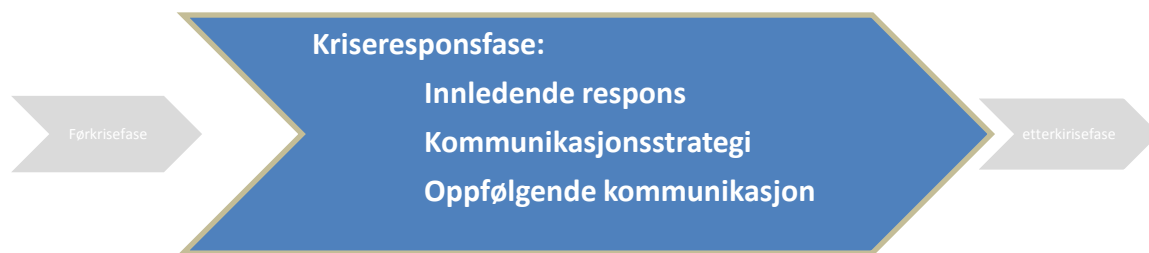
Kommunikasjon i en kriseresponsfase er utfordrende. Det er mange forhold å ta hensyn til og behov å ivareta. Man må informere, orientere og oppdatere på mange plan både internt og eksternt (Coombs, 2012).

Under delen om kriser ble figur 3 vist for å illustrere fasene i en krise:



Figur 3: Krisefaser. Figuren gjenkjennes fra kap. 3.1.2., og ble der presentert for å illustrere fasene i en krise. De samme fasene gjenkjennes for krisehåndtering og er også grunnlaget for hva krisekommunikasjonsarbeidet inkluderer. Førkrisefase og etterkrisefasen er nå ”grået” ut for å anskueliggjøre at fokuset i det videre vil dreie seg om kommunikasjon i kriseresponsfasen.

Krisekommunikasjon i kriseresponsfasen rommer sentrale forhold for å spre informasjon om situasjonen og gjennom dette bidra til å beskytte viktige verdier som menneskeliv, miljø og organisasjonen i krise. Coombs (2012) deler denne delen av krisekommunikasjon inn i tre ledd; *innledende respons*, *valg av kommunikasjonsstrategi* og *oppfølgende kommunikasjon*. I den samme figuren som over er disse leddene satt inn under *kriseresponsfasen* for å skissere hvilke ledd som i følge Coombs (2012) er sentrale for fullt ut ivareta krisekommunikasjon underveis i krisen:



Figur 3: Krisekommunikasjon i kriseresponsfasen må inkludere innledende respons, valg av kommunikasjonsstrategi og oppfølgende kommunikasjon (egen illustrasjon basert på Coombs, 2012)

I det følgende presenteres krisekommunikasjon i kriseresponsfasen gjennom disse tre leddene.

### 3.3.4 Innledende respons

Struktur og oppbygging av kriserespons inneholder den første meddelelsen talspersonen gjør om krisen. Denne uttalelsen er vanligst meddelt gjennom massemedia og også via internet (Coombs, 2012). Dette er med på å skape førsteinntrykket interessenter og publikum generelt vil sitte igjen med for hvordan organisasjonens krisekommunikasjon og krisehåndtering oppfattes.

Fasen er ofte uoversiktlig. Til å begynne med kan det være lite informasjon og vanskelig for organisasjonen å vite hva som har skjedd og hva som er i gjære. Det oppstår et informasjonsvakuum. Etter hvert vil det florere av både korrekt og ukorrekt informasjon og utfordringen vil videre være å samle inn og strukturere denne informasjonen (Løvik, 2007; Coombs, 2012; Coombs, 2010 i Heat og O`Hair, 2010). Olsen et al. (2010) trekker fram mekanismer som inntreffer blant de som rammes av kriser uavhengig av krisens art eller årsak. Det er tidspress, de som skal håndtere krisen vil føle tidspress i forhold til å treffe beslutninger. Beslutninger og tiltak iverksettes ofte under stor usikkerhet pga manglende oversikt og usikker eller manglende informasjon. Samtidig vil det være stor etterspørsel etter informasjon internt blant medarbeidere og ansatte, samt eksternt, som rammede og media (Olsen et al., 2010).

Det anbefales at en bør være raskt ute med informasjon, være konsistent og åpen i utøvelse av krisekommunikasjon (Coombs, 2012). I dette ligger at organisasjonen, på tross av at kriseledelsen ikke har all tilgjengelig informasjon, likevel bør være offensive og raskt gå ut med informasjon, unngå å si ”ingen kommentar”, være nøyaktig og konsekvent. Dette betegnes som ”*form*”- hvordan informasjon bør presenteres (ibid). Ingen kommentar gir

interessentene et bilde av at organisasjonen er skyldige og prøver å skjule noe (Kempner, 1995 i Heat og O`Hair, 2010; Fearn Banks, 2011).

Rask respons vil hjelpe organisasjonen til å sikre seg at interessenter mottar nøyaktig kriserelatert informasjon og får organisasjonens side av saken (Coombs, 2012). Rask respons er også med på å gi interessenter inntrykk av at organisasjonen har kontroll og at de tar grep om hendelsen (Augustine, 1995 i Coombs, 2012).

Den innledende responsen handler om å informere alle som er berørt av krisen både internt og eksternt (Coombs, 2012). Interne beskrives som ansatte, arbeidere, ledelse, innleide, lærlinger, pensjonerte og aksjeeiere (Fearn Banks, 2011). For hver gruppe av det interne publikum bør det velges tilpasset budskap og rett formidlingsmåte. De interne bør få kjennskap til krisen gjennom egen organisasjon og ikke gjennom for eksempel media, og de bør få informasjon før de eksterne. Ledelsen må vite hvordan de skal nå alle og ha en plan for dette. Vanlige metoder for å holde de interne orientert kan være møter, e-post, eget kontaktinformasjonssystem, oppslagstavler eller intranet (Fearn Banks, 2011:47).

De eksterne inkluderer kunder, forbrukere, medlemmer av samfunnet, offentlige myndigheter, fagforeninger, selgere, leverandører, næringsliv, konkurrenter og andre utenfor organisasjonen som har en relasjon til den (Fearn Banks, 2011:48). For å kommunisere med de eksterne er det viktig å ha en strategisk plan for utforming av budskapet, tilpasse budskapet til publikummet, og ha et hensiktsmessig redskap for å kommunisere med hvert eksternt publikum, både før under og etter krisen (Ibid). Organisasjonen bør helst kommunisere direkte med kunder om krisen og dens utvikling, fremfor kommunikasjon gjennom media. Ulike kanaler bør derfor vurderes for å sikre seg at budskapet når fram (Ibid). Det kan være via telefonhenvendelse, sosiale medier, nettverk, brev, nyhetsbrev, notiser på websider, flygeblader og for eksempel plakater på offentlige steder (Fearn Banks, 2011; Løvik, 2007).

Konsistent er et annet sentralt begrep innen krisekommunikasjon. Å snakke med en stemme som Coombs beskriver det. Organisasjonen må kommunisere konsekvente budskap til interessenter (i Heat og O`Hair, (2010). Et omforent og samstemt budskap fremmer et konsistent budskap (Coombs, 2012). Dette innebærer at informasjonen må være koordinert og at de som uttaler seg sitter på samme situasjonsbilde og informasjonsgrunnlag. Konsekvent informasjon er essensielt for å bygge tillit og konsekvente budskap er mer pålitelige enn et inkonsistent (Clampitt, 1991; Garvin, 1996 i Coombs, 2012). I dette er det verdt å merke seg at det ikke er mulig å være sikker på at andre som uttaler seg ikke tar slike hensyn. Slik sett er

det avgjørende å sikre seg at egne medarbeidere til enhver tid er informert og ha en egen informasjonsplan i beredskapsplanen som beskriver hvordan forespørsler håndteres og som tydelig definerer hvem i organisasjonen som kan uttale seg (Coombs, 2012). For å sikre seg at det er informert internt er det viktig med oppdateringer jevnlig gjennom flere kanaler som intranett, massekunngjøringer, orienteringer og instruksjoner.

Åpenhet er et annet sentralt moment i krisekommunikasjon (Coombs, 2012). Åpenhet betyr i denne sammenhengen å være tilgjengelig for å dele informasjon, villighet til å røpe informasjon og å være ærlig (ibid). Talspersonen bør svare på forespørsler så snart informasjon er tilgjengelig. I en krise er det gjerne stort fokus på media, men det er viktig å ikke glemme at andre interessenter vil kreve sine spørsmål besvart, spesielt med tanke på omfattende bruk av sosiale medier (ibid).

Hva som faktisk blir sagt underveis i en krise - innhold - er avgjørende for suksessen av krisehåndteringen, ”*content*” (Coombs, 2012). Tydelig kommunikasjon er vesentlig for å ivareta målene for krisekommunikasjon som tidligere ble definert som ivaretagelse av interessenter liv og helse, miljø og organisasjonens drift og omdømme. Hvert av disse målene kan dekkes gjennom tre sekvensielle kategorier: Instruerende informasjon, tilpasset informasjon og omdømmehåndtering. Coombs (2012) hevder at instruerende og tilpasset informasjon er det grunnleggende for enhver krisekommunikasjon i kriseresponsfasen. Han fastslår at hvis dette blir gjennomført og ivaretatt på en god måte kan kriser bli håndtert effektivt til og med uten å anvende omdømmehåndtering.

Instruerende informasjon fokuserer på å fortelle interessenter hva de skal gjøre for fysisk å beskytte seg selv i krisen (Sturges, 1994 i Coombs, 2012). Når en krise er en realitet trenger interessenter informasjon om hvordan krisen vil eller kan påvirke dem. De bør bli fortalt alt de trenger å vite for å kunne beskytte seg selv (ibid). Organisasjonens oppgave blir da å fortelle forbrukerne hvordan de skal forholde seg i den aktuelle krisen. Det kan dreie seg om defekte produkter som kan være skadelig for forbrukerne, farlig innhold i mat og drikkevann, eller gasslekkasje for å nevne noen eksempler. Instruerende informasjon relatert til slike hendelser vil kunne være å gi råd om å ikke drikke vann fra springen, men koke drikkevannet eller kjøpe drikkevann. Befolkningen som kan bli berørt av gassutslippet bør få informasjon om de bør holde seg inne eller evakuere, og hvor de skal evakuere (Coombs, 2012).



I en spørreundersøkelse gjennomført i Norge etter terrorangrepet i New York 11.sept. 2001, ble 1000 nordmenn spurt om hva slags informasjon de var mest interessert i dersom det skulle oppstå en krise i Norge. 63% av de spurte vil ha praktiske råd for hva man selv kan gjøre for å redde seg selv. 17% vil ha informasjon om det myndighetene gjør for å avhjelpe situasjonen. De resterende 14% vil ha fakta og vitenskapelige forklaringer på det som har skjedd (Weisæth og Mortensen, 2001 i Olsen et al., 2010).

Interne må også få instruerende informasjon dersom det er forhold som kan påvirke eller være en trussel for deres liv, helse, økonomi eller øvrig arbeidsforhold (Coombs, 2010 i Heat og O`Hair, 2010).

Der instruerende informasjon har til hensikt å informere om hvilke fysiske tiltak interessenter og berørte av krisen må forholde seg til, har tilpasset informasjon fokuset rettet mot mer psykiske forhold.

Tilpasset informasjon, det Coombs (2012) kaller "adjusting information", hjelper interessenter å mestre krisen psykisk. En krise kan få uheldige og alvorlige konsekvenser som tap av materielle verdier, økonomisk brist, medføre skade eller død. Usikkerhet om krisen og dens konsekvenser kan forårsake stress. Helt grunnleggende trenger interessenter å vite hva som har skjedd (Ammerman, 1995; Bergman, 1994 i Coombs, 2012). Mennesker blir beroliget når de vet hva som har skjedd. Organisasjonen må ha fokus på å fortelle krisens hva, når, hvor, hvorfor og hvordan (Løvik, 2007; Fearn Banks, 2011). Dessuten vil de ha informasjon om hva som blir gjort for å forebygge at krisen gjentar seg og hvordan organisasjonen beskytter dem mot fremtidige kriser (Coombs, 2012; Coombs, 2010 i Heat og O`Hair, 2010).

Innledende respons tillater kriseteamet å reetablere en slags organisatorisk kontroll over hendelsen, gi informasjon om situasjonen og uttrykke medfølelse for rammede. Ved å ta tidlig kontroll i krisen er det mulig å forebygge at rykter og spekulasjoner øker skaden. Responsen må være rask og konsistent samtidig som organisasjonen fortsetter å holde en åpen dialog med interessenter (Coombs, 2012). Etter innledende respons legges det vekt på å velge hensiktsmessig kommunikasjonsstrategi med fokus på ivaretagelse av omdømme eller reparere omdømme (Ibid).

### 3.3.5 Kriseresponsstrategier

Under enhver krise vil organisasjonens omdømme være truet (Coombs og Holladay, 2004; 2005; Dean, 2004 i Coombs, 2012). Tradisjonelt sett har krisekommunikasjon hatt fokus på forhold knyttet til ivaretagelse eller reparasjon av omdømme. Omdømme kan beskrives som

hvordan interessenter oppfatter organisasjonen. Når disse forventningene blir krenket vil interessenter se på organisasjonen mindre positivt og omdømmet er skadet (Coombs, 2012). Omdømme skapes gjennom direkte og indirekte erfaringer interessenter har med organisasjonen (Fombrun og van Riel, 2004 i Coombs, 2012). Positive interaksjoner og informasjon om organisasjonen bygger et fordelaktig omdømme mens ubehagelige opplevelser og negativ informasjon gjør det motsatte. Et godt omdømme sees på som verdifullt ved at det blant annet kan tiltrekke seg kunder, lede til interesse for investeringer og positiv omtale i media (Alsop, 2004; Davies et al., 2003; Dowling, 2002; Fombrun og van Riel, 2003 i Heat og O`Hair, 2010:107).

Krisekommunikasjon er ideelt for å bekjempe at omdømmet skades i forbindelse med kriser (Coombs, 2012). Gjennom tiden har ulike tradisjoner for krisekommunikasjon vært studert og tatt i bruk. Disse fremgangsmåtene har til hensikt å identifisere strategier organisasjonen kan bruke for å ivareta og reparere sitt omdømme i en krise. Det er primært to hovedretninger innen krisekommunikasjonsteori. Den ene er den retoriske apologia-tradisjonen – unnskyldning som dreier seg om hva og hvordan det kommuniseres i en krise. Her er Benois image restoration theory sentral (IRT) (Coombs, 2010:31). Hans rammeverk tar utgangspunkt i beskyldninger om å være ansvarlig for handlinger eller situasjoner, vurdere alvorlighetsgraden til disse beskyldningene og på bakgrunn av dette bestemme passende kommunikasjonsstrategier. Teorien tar utgangspunkt i at kommunikasjon brukes som middel for å forsvare omdømme. De sentrale strategiene i denne tilnærmingen er benektelse, unndra seg ansvar og redusere fremstøt og at selskapet lover å rette opp skaden og unngå tilsvarende hendelser i fremtiden (Coombs, 2010:32). Den andre teorien tar utgangspunkt i en mer kontekstorientert tradisjon der man tar utgangspunkt i hvordan det skal kommuniseres, når og hvem det skal kommuniseres med under en krise. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i situasjonsbetingede faktorer som krisetype, kriseansvar, tidligere krisehistorie og omdømme samt hvilken relasjon organisasjonen har til sine interessenter. Coombs og Situational Crisis Communication Theory (SCCT) er sentral innenfor denne retningen (ibid).

I det følgende presenteres SCCT nærmere. Denne teorien anses som mest relevant for denne studien da den i større grad tar hensyn til flere forhold i ivaretagelse av krisekommunikasjon enn omdømmehensyn alene.

Det er viktig å forstå hvordan interessenter oppfatter krisen og kriseresponsstrategier (Coombs, 2010). SCCT har en publikumsorientert tilnærming til krisekommunikasjon som tar hensyn til hvordan interessenter reagerer på krisesituasjonen og kriseresponsstrategiene. En

krise kan som tidligere nevnt innebære en trussel mot liv, helse og viktige verdier. Hvis ikke organisasjonen tar dette inn over seg og innretter krisekommunikasjon deretter, vil de kunne fremstå som overflatiske ved kun å fokusere på eget omdømme, og ikke hensynta de potensielt- og direkte rammede. SCCT erkjenner at mennesker, liv og helse er førsteprioritet i en krise. Bare etter instruerende og tilpasset informasjon er ivaretatt kan kriseledelsen vri oppmerksomheten mot hensyn omkring eget omdømme (Coombs, 2012).

SCCT baserer seg på å evaluere trusselen krisesituasjonen kan medføre for omdømme, og kommer så med anbefalinger i forhold til hvilke kriseresponsstrategier som er hensiktsmessig basert på i hvilken grad omdømmet er truet (ibid).

Responsstrategiene settes inn i en kontekst som forklarer hvordan en bestemt krisesituasjon påvirker valg av kriseresponsstrategier og hvor effektivt disse fungerer. Krisekommunikasjon fastsetter egenskaper av ansvarsforhold, og igjen hvordan disse egenskapene former hvordan interessenter opplever og oppfører seg mot en organisasjon (Heat og O`Hair, 2010). Krisen varierer i forhold til om interessenter mener årsaken til krisen ligger hos organisasjonen selv eller om den er forårsaket av eksterne faktorer (Coombs, 2010 i Heat og O`Hair, 2010:110). Jo sterkere organisasjonens knyttes til å ha ansvar for krisen (kriseansvar), jo større er trusselen mot omdømmet.

Før kriseledelsen kan velge strategi er det er tre faktorer som blir brukt for å vurdere hvilken trussel krisen representerer for omdømme. Dette er krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme.

Det første er å bestemme hvilken type krise organisasjonen står overfor. Forskere har funnet ut at enhver krisetype frembringer egenskap av kriseansvar blant interessenter (Coombs og Holladay, 2002 i Coombs, 2012). Offergruppen medfører lite kriseansvar for organisasjonen. Interessenter ser på organisasjonen som et offer for krisen, og ikke som en årsak til krisen. Dette kan være for eksempel være naturkatastrofer, rykter eller terror. Den andre gruppen er kriser som regnes som utilsiktet (unintentional) (Coombs, 2012). Denne gruppen medfører lav egenskap av kriseansvar for organisasjonen. Krisen ses på som ukontrollerbar for organisasjonen og utilsiktet. Hendelser relatert til denne gruppen kan for eksempel være teknisk feil. Den siste gruppen er den som plasserer stor grad av ansvar hos organisasjonen. Dette er hendelser som vurderes som at de kunne vært forhindrede, eller at de er forsettelige. Slike hendelser medfører at kriseansvar i stor grad knyttes til organisasjonen. Det kan være oppfatninger om at organisasjonen med vilje har vært engasjert i oppførsel som har ledet til

krisen. Hendelser relatert til denne gruppen kan være menneskelige feil som har ført til ulykker eller skadet produksjonen, eller direkte ugjerninger fra organisasjonens side (Coombs og Holladay, 2001 i Coombs, 2012).

Å ha kriseansvar kan være en trussel for en organisasjons omdømme fordi større egenskap av kriseansvar medfører større skade på omdømme (Coombs, 2004; Coombs og Holladay, 1996; 2001 i Coombs, 2012). De fleste krisene vil gjerne havne innenfor en av typene nevnt ovenfor. Ved tvetydigheter - der kriseledelsen og interessenter har ulik oppfatning, bør kriseledelsen tilstrebe å tilpasse seg interessentenes syn på krisen (Coombs, 2012).

Det andre steget for å vurdere trusselens virkning på omdømmet er å vurdere tidligere krisehistorie og tidligere omdømme. Hvis organisasjonen har hatt kriser de har håndtert dårlig tidligere, vil den nåværende krisen være en mye større trussel mot organisasjonens omdømme, spesielt hvis krisen er av samme type. Dette er omtalt som Velcro effect – borrelåseffekt (Coombs og Holladay, 2002; Klein og Dawar, 2004 i Coombs, 2012). Tilsvarende vil et ufordelaktig renommé intensivere trusselen mot omdømme (Coombs og Holladay, 2006 i Coombs, 2012).

Dette betyr altså at hvis en organisasjon har en historie med krise eller et dårlig omdømme fra før, vil interessenter kunne behandle organisasjonen som at krisen er tilsiktet. Kriseledelsen må derfor tilpasse kriseresponsstrategien ut i fra disse vurderingene. Så snart trusselen for omdømme er vurdert, velger kriseledelsen den anbefalte kriseresponsstrategi.

### **3.3.6 Oppfølgende kommunikasjon**

Det er også viktig å fokusere på at krisekommunikasjon ikke stopper etter den innledende fasen av en krise, ved den første responsen eller ved valg av strategi, men at denne kommunikasjonen følges opp gjennom hele kriseresponsfasen. Kriseledelsen må holde kontakt med interessentene gjennom hele krisens forløp (Coombs, 2012). Oppfølgende kommunikasjon bør være rettet direkte mot den enkelte interessent eller interessegruppe. Dette innebærer å bruke de kanalene som er beste egnet for å nå de særskilte interessenter og skreddersy budskapet slik at det passer deres behov (Carney og Jorden 1993; Clampit, 1991; Fombrun og Shanley, 1990 i Coombs, 2012).

I tillegg til å besvare nye forespørsler inneholder oppfølgende kommunikasjon å levere informasjon som har blitt lovet underveis i krisen, og gi oppdateringer om utviklingen. Dette skal også gjøres selv om det ikke er noen utviklingen i situasjonen (Herbig, Milewicz og Golden, 1994 i Coombs, 2012).

Oppdateringer informerer interessentene om fremgangen i krisehåndteringen. For det første, la interessentene få vite hvordan innsatsen for gjenoppretting foregår. For det andre, bekjentgjør årsaken til krisen så snart organisasjonen kjenner årsaken hvis ikke den var kjent da den innledende informasjonen ble gitt. For det tredje, informer interessentene om hvilke tiltak som er iverksatt for å unngå at en liknende krise skal inntreffe i fremtiden, i tillegg si noe om når disse tiltakene vil bli implementert. For det fjerde, informer interessentene om eventuell støtte organisasjonen har benyttet seg av, og hvilke tredjeparts support det har vært behov for. Støtte fra en tredje part innebærer støtte fra et element som støtter opp om organisasjonens innsats knyttet til krisehåndteringen og som er enig med organisasjonens vurdering av situasjonen (Coombs, 2012:166). Ved å dele denne informasjonen bygger organisasjonen troverdighet. 1-3 styrker oppfattelsen av kontroll mens 4 fastsetter pålitelighet. Sosiale medier er en naturlig kanal for oppfølgende informasjon (ibid). Hvis interessentene følger krisen via sosiale medier er det enkelt for kriseledelsen å legge ut oppdateringer.

### 3.3.7 Kanaler for krisekommunikasjon

Utviklingen i kommunikasjonsteknologi er med på å forme krisehåndteringen og gjør at det stilles større krav til hurtig respons fra organisasjonens side. Organisasjonen må være bevisst på at alt er mer synlig ved at informasjon kan deles og formidles via ulike kanaler som når ut til hele verden (Fearn Banks, 2011). Med tanke på effektiv krisekommunikasjon kan sosiale medier<sup>2</sup> være et nyttig verktøy og en viktig kanal dersom det brukes aktivt og i tråd med organisasjonens verdier og i tråd med anbefalte strategier (Coombs, 2012:27-28). Det er bare å ta innover seg at sosiale medier er kommet for å bli. I dagens samfunn er det umulig å drive effektiv krisekommunikasjon uten å inkludere sosiale medier (Fagerli et al., 2012:32, Coombs 2012:21). Organisasjonen bør ha tanker om hvordan de selv kan utnytte disse mediene til egen fordel som et ledd i krisekommunikasjon (Fearn Banks, 2011; Coombs, 2012; Fagerli et al., 2012). Fearn Banks (2011) taler for at det er viktig å være etablert på flere ulike kommunikasjonskanaler og bruke ulike kanaler for å sikre seg at budskapet og informasjon om krisen kommer fram.

Aviser, radio og fjernsyn er som før langt de viktigste kanaler for rask informasjon, men antallet kanaler øker kraftig og raskt. Internett er i løpet av få år blitt en stadig viktigere kanal for formidling av informasjon og nyheter. Mobiltelefoner og elektronisk post har gjort det enkelt for innbyggere å kommunisere med hverandre og med omgivelsene. Tempoet og kravet

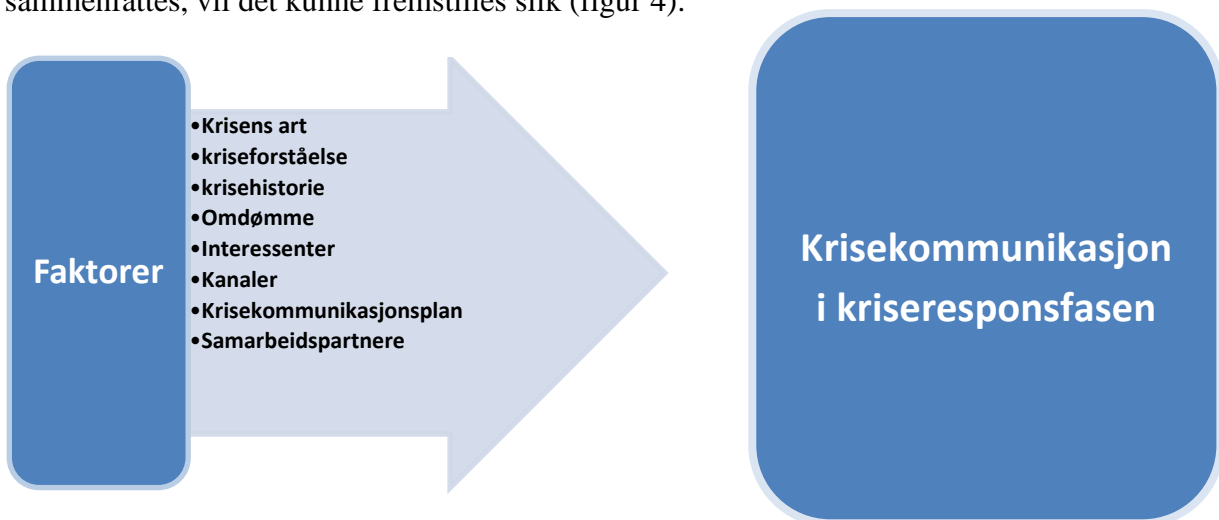
---

<sup>2</sup> Sosiale medier er en arbeidsmåte og kommunikasjonsform. Nettsamfunn og nettaktiviteter basert på brukerskapt innhold, gjør det mulig å dele informasjon, videreutvikle egen og andres ideer, og innhente kunnskap på en ny måte (Fagerli et al., 2012).

til tilgjengelighet har økt. Sider på internett kan oppdateres fortløpende med nyheter i tillegg til at media presser på for å få svar i små og store saker (NOU, 2000:24).

Gjennom denne delen har vi sett at krisekommunikasjon i responsfasen dreier seg om tre forhold; *den innledende responsen, valg av krisekommunikasjonsstrategi og oppfølgende kommunikasjon*. For å ivareta disse leddene av krisekommunikasjon underveis i en krise er det flere faktorer som har betydning. Coombs (2012) trekker fram kriseforståelse, krisens type, krisehistorie og omdømme som sentrale faktorer som har betydning for krisekommunikasjon. Gjennom de andre delkapitlene har vi sett at også interessenters oppfatning om situasjonen er viktig, det er sentralt å ha en plan for krisekommunikasjon samt flere kanaler for å sikre seg at budskapet når ut. Daglig kontakt med samarbeidspartnere er et annet forhold som har blitt pekt på vil ha innvirkning på krisekommunikasjon i denne fasen.

Hvis de mest sentrale faktorene som påvirker krisekommunikasjon fra dette kapitlet sammenfattes, vil det kunne fremstilles slik (figur 4):



Figur 4: Faktorer som påvirker krisekommunikasjon (egen illustrasjon).

I denne figuren er det listet opp faktorer fra teorien som vil være med å påvirke krisekommunikasjon i kriseresponsfasen. Med pilen illustreres det at disse faktorene må vurderes og tas hensyn til i utforming og utøvelse av krisekommunikasjon.

### 3.5 Hva forventer jeg å finne?

Med bakgrunn i ovenstående er det rimelig å forvente at norske nettselskaper har en plan for krisekommunikasjon og at de har noen antakelser om hva en krise er, at krisen kan ha ulik karakter og at responsen slik sett må tilpasses den aktuelle situasjonen. Det er rimelig å forvente at de har nedfelte tanker om forhold som må tas hensyn til i utforming og utøvelse av

kommunikasjon under en krise, og at de har fokus på krisekommunikasjon som et viktig ledd i krisehåndteringen. Samtidig forventes det en bevissthet rundt at det er flere faktorer som påvirker krisekommunikasjon slik som figur 4 viser.

## 4.0 METODE

Valg av metode avhenger blant annet av teoretisk innfallsvinkel for studien og hvilke data det er mulig å hente inn. I det videre vil jeg presentere teori knyttet til samfunnsvitenskapelige studier og gjøre rede for fremgangsmetode og de valg som er gjort for denne studien.

### 4.1 Samfunnsvitenskapelig studie

Metode er en fremgangsmåte for å komme fram til ny kunnskap om virkeligheten, eller for å utvikle og foredle eksisterende kunnskap (Jacobsen, 2000). For denne studien er det valgt kvalitativ metode. Gjennom en empirisk undersøkelse er det mulig å få noen svar på hvilke forklaringer og forståelse som er best for å forstå hvordan virkeligheten er (ibid). I denne studien er fokuset å skaffe mer kunnskap og data om krisekommunikasjon i kraftforsyningen, og en empirisk undersøkelse er velegnet til et slikt formål. Kvalitativ metode er best egnet for å innhente fordypningsdata og gi grunnlag for fordypning i de fenomener som skal studeres (ibid). Kvalitative metoder søker å gå i dybden, og viser til egenskapene eller karaktertrekkene ved de fenomenene som studeres. Metoden er egnet for studier som kan gi mye informasjon om få enheter, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2010:17). Et sentralt trekk ved kvalitativ metode er at innsamlede data presenteres som tekst og ikke som tall, som kvantitativ metode. Å ta utgangspunkt i få enheter for så å samle mange opplysninger om hver, er en velegnet metode for å kunne gå i dybden og samle informasjon om fenomenet som skal undersøkes, et intensivt opplegg (Hellevik, 2009:111). Mens et ekstensivt opplegg tar utgangspunkt i mange enheter og færre variabler og er mer vanlig for kvantitative studier (ibid).

Intervju er en av de to mest vanlige fremgangsmåtene for kvalitative metoder ved siden av observasjon. Analyser av foreliggende dokumenter som er knyttet til virksomheten benyttes gjerne som et supplement til intervjuer og observasjon (Thagaard, 2010:13). Dette kan for eksempel være offentlige eller private dokumenter knyttet til virksomheten. Gjennom et intensivt opplegg har jeg valgt ut noen få enheter fra kraftforsyningen der det er gjennomført kvalitative dybdeintervjuer. Med dette har det vært mulig å samle informasjon om temaet ved å gå i dybden hos hver av disse. I tillegg er det gjennomført dokumentetsøk og gjennomgang av relevante dokumenter med bakgrunn i tema og problemstilling. Dette vil jeg komme nærmere inn på under kap 4.4, datainnsamling.

Ingen forskningsprosesser er perfekte eller helt uten feil eller svakheter. Det er heller ikke poenget hevder Jacobsen (2000). Målet er å være klar over at manglende presisjon eller



svakheter kan oppstå. Det er viktig å tilstrebe at dette påvirker resultatene minst mulig. I tillegg er det vesentlig å gjøre rede for eventuelle svakheter. Ved empiriske undersøkelser kan det uansett metode oppstå muligheter for at resultatene en kommer frem til er skapt av selve undersøkelsen, noe Jacobsen (2000) kaller undersøkelseeffekten. Forskeren må få tilgang til empiri, og ved å bryte inn i de miljøer som skal undersøkes kan det skape forstyrrelser i det naturlige miljøet. Det kan være vanskelig å vurdere i hvor stor grad det vi måler er riktig og i hvilken grad det eventuelt er en konsekvens av inntreden i det naturlige miljøet (Jacobsen, 2000). For kritisk å vurdere i hvor stor grad resultatet av undersøkelsen skyldes metoden, eller om resultatet faktisk er et riktig bilde av virkeligheten, trenger vi metode (ibid). Gjennom metode går vi stegvis gjennom bestemte trinn for å kunne gjennomføre en undersøkelse, metoden tilrettelegger for at man på en systematisk måte kan stille kritiske spørsmål til de valg som gjøres og konsekvensene av disse valgene. I det videre vil de valg som er gjort for denne studien presenteres.

## 4.2 Om forskningsprosessen

For denne studien er det er valgt en deduktiv forskningsstrategi der man gjennom teori skaper seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for så å gå ut og samle empiri for å undersøke om det er samsvar mellom forventningene og virkeligheten. Det er viktig å være klar over at ved en slik tilnærming er det en viss fare for at forskeren kun leter etter informasjon som forskeren mener er relevant. Dette kan være med på at vi overser viktig informasjon (Jacobsen, 2000:28). Etter å ha utformet problemstillingen ble det innhentet teori ansett som relevant i lys av tema og problemstillingen. Deretter ble data samlet inn gjennom kvalitative intervjuer og dokumentanalyse for så å se om denne informasjonen stemmer overens med teorien. De første aktørene ble kontaktet i august 2012 for innhenting av skriftlig dokumentasjon. NVE ga tilgang til dokumentasjon som var gunstig for å velge hvilke selskaper jeg videre tok kontakt med for å avtale intervjuer. Samtlige intervjuer ble gjennomført i oktober, i løpet av en treukers periode. Den siste kontakten med aktørene ble gjort i slutten av desember for oppklaring av enkelte uklarheter i forståelsen av utsagn, og for å sikre at mine tolkninger var i overensstemmelse med informantenes.

## 4.3 Forkunnskap

Studier, egen praksiserfaring og teorikunnskap har vært med på å gi en forkunnskap om det jeg skal undersøke. Forkunnskap utgjør et "kunnskapsrom" og et slikt kunnskapsrom er med på å gi en ramme for å betrakte og vurdere enkeltobservasjoner og forskningsresultater,

(Lund, 2005 i Andersen, 2006:285). Samtidig kan denne forkunnskapen gi forventninger som fører til at forskeren bare leter etter det vedkommende mener er relevant (Jacobsen, 2000).

Gjennomgang av teori var med på å skape en forventning av hvordan virkeligheten ville se ut (ibid) og har gitt meg en forkunnskap om temaet. Studier og egen praksiserfaring har på sin side gitt meg noe kunnskap om temaet for denne studien. På den ene siden har det vært med på å gi retning for at det var nettopp dette jeg ville lære mer om, samtidig er det ikke til å komme utenom at det har gitt en viss forkunnskap som kan ha vært med på å skape noen antakelser om hva jeg ville komme til å finne. Dette kan ha vært med å prege hva jeg har sett etter. Jeg har likevel forsøkt å være åpen og kritisk i dokumentgjennomgangen og i forhold til systematisering og tolkning av informasjon og kunnskap jeg har fått gjennom innsamling av empiriske data.

#### 4.4 Datainnsamling

Selve datainnsamlingen er gjort gjennom å samle informasjon fra intervjuer og fra skriftlige kilder omkring temaet. Under vil jeg beskrive hva som er lagt til grunn for utvalget for datainnsamlingen og hvordan jeg har gått frem for å innhente data.

Opplysninger om kraftsystemer er i mange tilfeller unntatt offentligheten. Det har ikke vært behov for å benytte slike dokumenter eller opplysninger i denne studien. Jeg har etter beste evne vurdert det slik at alle opplysninger i denne studien er av offentlig karakter.

Hendelsesrapportering for nettselskapene er unntatt offentlighet og samles inn i henhold til § 7-1 Rapportering<sup>3</sup> i Forskrift om Beredskap i Kraftforsyningen (2002). Rapportene registreres og lagres hos NVE. Denne er brukt til å velge ut selskaper sammen med tilsynsrapporter og offentlige evalueringsrapporter etter hendelser. Det er ikke gjengitt opplysninger fra denne oversikten.

##### 4.4.1 Utvalg

Innenfor kvalitativ metode er det som nevnt i kap. 4.1 vanlig å samle inn informasjon gjennom intervjuer, observasjoner og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2000). Jeg har valgt å samle inn informasjon gjennom individuelle intervjuer og ved dokumentundersøkelse. I det følgende presenteres bakgrunn for valg av informanter og dokumentanalyse.

Individuelle intervjuer er velegnet når få enheter skal undersøkes (Jacobsen, 2000). Det får fram individets holdninger og oppfatninger. Et representativt utvalg for hele kraftforsyningen

---

<sup>3</sup> § 7-1 Alle enheter i KBO skal innrapportere ekstraordinære situasjoner til Norges vassdrags- og energidirektorat.

vil ikke være realistisk fordi det ikke lar seg gjøre å intervjuer alle de 156 nettselskapene innenfor denne studiens rammer. Det var nødvendig å gjøre en avgrensning med tanke på å ha et rimelig antall å studere

Jeg valgte derfor ut selskaper jeg så kunne være relevante for problemstillingen. Selskaper som kan illustrere noe viktig i forhold til problemstillingen og peke på interessante fenomen, poeng, tema eller eventuelt trender. Jeg var ute etter selskaper som både kunne bekrefte og avkrefte forhold i problemstillingen. Slik sett er det mulig å få belyst problemstillingen fra flere vinkler.

Gjennom et intensivt design går jeg i dybden for å forsøke å få fram så mange detaljer og nyanser om fenomenet som mulig (Jacobsen, 2000). Med dette var det naturlig å velge ut noen få enheter i kraftforsyningen og gå i dybden hos disse. På bakgrunn av dette valgte jeg ut seks ulike nettselskaper tilknyttet norsk kraftforsyning. Gjennom individuelle intervjuer får jeg ikke frem hva en gruppe mener, men jeg får den enkeltes fortolkning og oppfatning om det fenomenet jeg skal undersøke. Representativitet har ikke vært avgjørende for utvelgelse, til det er antallet for lite. Jeg ønsket i stedet å velge ut informanter som kunne fortelle meg om forhold som er relevant for problemstillingen.

Selskapene i denne studien er valgt ut på bakgrunn av tre kriterier:

1. Selskapets størrelse/klassifisering<sup>4</sup>
2. Selskapets erfaring
3. Geografisk spredning

For å få frem nyanser ved fenomenet ønsket jeg å finne selskaper med ulik erfaringsbakgrunn, dette er med på å gi et mer helhetlig bilde av fenomenet krisekommunikasjon og muligheter for å få frem interessante variasjoner. Jeg kunne ikke på forhånd vite om det å ha opplevd en krise har betydning for utformingen og utøvelsen av krisekommunikasjon, jeg måtte derfor velge selskaper med ulik bakgrunn og erfaring. Gjennom NVEs hendelsesregister kunne jeg finne frem til selskaper det var rimelig å anta hadde ulikt erfaringsgrunnlag. Nettselskapene er fordelt over det ganske land. På bakgrunn av topografi, værforhold og demografi antok jeg at

---

<sup>4</sup> NVE klassifiserer systemer og anlegg i 3 klasser med klasse 3 som høyeste og klasse 1 som laveste. Klassifiseringen gjøres etter kriterier for om disse styrer og overvåker kraftforsyningsanlegg som pga sin størrelse eller lokalisering er av stor betydning for opprettholdelse av strømforsyningen nasjonalt og regionalt (klasse 3), har betydning for opprettholdelse av regionalnett eller større distribusjonsnett (klasse2), eller kun har betydning for lokal produksjon/forsyning (NVE 2011a).

dette kunne være med på å gi interessante funn, derfor ble geografi et annet kriterium som ble lagt til grunn for utvelgelse. Til slutt la jeg til grunn at selskapene skulle representere ulike størrelse/klassifisering. For de selskapene som er inkludert i denne studien henger størrelse og klassifisering sammen der de store selskapene representerer klasse 3, de mellomstore selskapene representerer klasse 2 og de minste selskapene representerer klasse 1. Utvalget representerer et selskap fra hver klasse som angivelig har opplevd en krise, og et selskap fra hver klasse som ikke har opplevd en krise. I kolonnen ”geografi” angis geografisk tilhørighet, fordelingsområde for selskapet. Tabell 1 viser en oversikt over utvalget:

<b>Erfaring</b>	<b>Selskap</b>	<b>Geografi</b>	<b>Størrelse/ klassifisering</b>
<b>Opplevd krise</b>	1.	Indre Østlandet	1
	2.	Midt Norge	2
	3.	Østlandet	3
<b>Ikke opplevd krise</b>	4.	Østlandet	1
	5.	Vestlandet	2
	6.	Sørlandet	3

**Tabell 1:** Tabell 1 viser en oversikt over utvalget av informanter. For selskap 1-3 er det på bakgrunn av tilgjengelig dokumentasjon rimelig å anta at selskapene har opplevd en krise mens selskap 4-6 sannsynligvis ikke har det.

Med dette utgangspunktet har jeg forsøkt å finne en informant fra hver av gruppene jeg mener er interessant for undersøkelsen (Jacobsen, 2000:161). Det var naturlig å velge ut de det er rimelig å anta er velinformerte og at de har inngående kunnskap om temaet (Andersen, 2006). På bakgrunn av dette ble personer i selskapet med særskilt beredskapsansvar eller kommunikasjonsansvar valgt ut. Med det har jeg foretatt et strategisk utvalg (Thagaard, 2010).

Kvalitative metoder legger vekt på detaljer, nyanser og det særegne ved hver informant (Jacobsen, 2000:115). Jeg har intervjuet seks personer ved seks ulike nettselskap, dette er

personer med tittelen beredskapsleder, beredskapskoordinator eller informasjonsansvarlig. En av informantene har to års erfaring med beredskapsansvar i bransjen, de øvrige har mer enn seks års erfaring med direkte beredskapsansvar. Ut over dette har fem av informantene erfaring med bransjen og delvis beredskapsarbeid siden 1970-80-tallet.

#### 4.4.2 Intervjuet

Jacobsen (2000) graderer strukturering av intervjuer fra helt lukket til helt åpent. Jeg har lagt vekt på individuelle delvis åpne intervjuer med en viss struktur. Jeg hadde i forkant utarbeidet en intervjuguide ordnet etter tema med utgangspunkt i problemstillingen og utvalgt teori. Spørsmålene under hvert tema var lagt opp etter en fast rekkefølge med åpne svar i all hovedsak, men enkelte av spørsmålene krevde faste svaralternativ. Temaene i intervjuguiden ble tatt opp i den rekkefølge det falt naturlig ut i fra hvordan samtalen utviklet seg. Informantene fikk i utgangspunktet anledning til å prate fritt etter hvert som de ulike temaene ble brakt på banen. Intervjuguiden ble primært brukt som kontrollverktøy for å sikre at jeg hadde vært innom alle sentrale tema, og til å supplere med spørsmål der informanten ikke selv kom inn på forhold det var interessant å få informasjon om. I intervjuguiden hadde jeg også skrevet ned stikkord under flere av spørsmålene som en påminnelse for meg selv om at vi kom inn på relevante forhold knyttet til temaet og spørsmålene. Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd etter samtykke fra informantene.

Intervjuguiden ble utarbeidet etter at teoridelen var skrevet. Før første intervjuet ble intervjuguiden testet ut på en kollega, jeg så likevel behov for små justeringer etter det første intervjuet. Disse endringene handlet primært om å endre rekkefølge på enkelte av spørsmålene. Kollegaens svar ga ikke opplysninger det var relevant å ta med i studien, og er derfor ikke å regne som informant.

Planen var å gjennomføre alle intervjuer ansikt til ansikt. Til slutt hadde jeg gjennomført tre intervjuer ansikt til ansikt, to telefonintervjuer og ett intervju ved hjelp av videokonferanse. Ett av intervjuene ble avtalt som telefonintervju etter ønske fra informanten da det ikke lot seg gjøre å møtes innenfor det tidsrommet som var til rådighet for gjennomføring av intervjuer, det ville ellers blitt alt for sent. Et annet intervju som var avtalt ansikt til ansikt måtte gjennomføres på telefon på grunn av et kansellert fly. Det siste intervjuet ble etter avtale med informanten gjennomført via videokonferanse med levende bilde og lydoverføring.

Intervjuene varte mellom en time og en time og tjue minutter. Jeg opplevde ikke store forskjeller i intervjuene som ble foretatt på telefon sammenliknet med intervjuene som ble

gjennomført ansikt til ansikt. Min opplevelse er at det var en god tone og at informantene ikke hadde problemer med å svare på spørsmålene selv om vi ikke hadde øyekontakt. Intervjuet som ble gjennomført via videokonferanse gir en liten forsinkelse for lydoverføringen, men dette fungerte likevel greit. Både informanten og intervjuer har erfaring med å bruke denne type verktøy i andre sammenhenger.

Alle avtaler om intervju ble gjort via telefon med oppfølgende informasjon på e-post med møtetidspunkt og informasjon om studien. Etter godkjenning fra alle informantene ble samtalene tatt opp på lydbånd. Lydbåndene vil bli slettet så snart sensur for oppgaven har falt. Bruk av lydbåndopptak virket relativt uproblematisk og jeg merket ikke at noen av informantene kviet seg for å snakke eller ble hemmet nevneverdig. Alle informantene skrev under på en samtykkeerklæring der de ga medhold i at jeg kunne bruke informasjonen fra intervjuene til denne studien. Lydbåndene vil bli slettet så snart sensur for oppgaven har falt.

Jeg har vært åpen på at jeg i tillegg til å være student jobber i NVE. Hovedsaklig opplevde informantene dette uproblematisk. En av informantene var usikker på hvordan eventuell sensitiv informasjon kunne komme ut, og hvilke konsekvenser eventuelle uttalelser kunne få for eget selskap med tanke på at intervjuer har tilknytning til NVE. Etter ytterligere informasjon om temaet for studien var vi enig om at vi sannsynligvis ikke kom til å komme inn på forhold som kan være av sensitiv karakter, og dette ble igjen løst gjennom å legge til et punkt om sensitive opplysninger i samtykkeerklæringen. Vedkommende var likevel aldri i tvil om å stille opp, og så samtidig muligheten til å bidra med viktige opplysninger overfor bransjen og NVE.

Gjennom intervjuene kom det fram interessant og relevant informasjon med tanke på tema og problemstilling for studien. Det er ikke mulig å garantere at informantene har vært helt ærlige i svarene sine, ei heller om de kan ha glattet over mulige kritikkverdige forhold. Min oppfatning er at informantene har vært svært åpne og troverdige i sine svar og fremstillinger, og at de villig delte kunnskap og erfaring.

Informantene og selskapene blir anonymisert i studien. Begrunnelse er som nevnt over min tilknytning til NVE som er myndighet for selskapene og også fører tilsyn med disse. Dette var en vurdering som ble gjort kun med tanke på at informantene skulle ha anledning til snakke helt fritt uten bekymring eller tanke på at informasjon de oppga kunne være av en slik art at det kunne komme fram opplysninger om at selskapet ikke har systemer eller forhold som de er pålagt, noe som igjen kunne få konsekvenser for selskapet i form av tilsyn eller avvik.

#### 4.4.2 Dokumentgjennomgang

Gjennom intervjuene samlet jeg inn primærdata. Jeg har også sett det nødvendig å undersøke en rekke dokumenter som er relevante for temaet og prosjektet. Disse dokumentene er sekundærdata og er samlet inn og nedtegnet av andre. Dette er lover og regler, evalueringsrapporter etter regionale samøvelser, rapporter etter reelle hendelser, offentlige utredninger, tilsynsrapporter, møtereferat, ROS-analyser og veiledninger. Det er viktig å være klar over utfordringer knyttet til bruk av sekundærdata. Ved gjennomføring av dokumentanalyse og bruk av sekundærdata er det viktig å være klar over hvem som har skrevet dokumentene, hvem de var skrevet for, og hva som var formålet med dokumentet. Dette har betydning for hvordan disse dokumentene bør leses og tolkes (Østbye, 2004). De kan være samlet inn i en annen hensikt enn den jeg har, og på bakgrunn av dette kan det oppstå misforhold mellom den informasjonen jeg kan benytte og det jeg ønsker å benytte den til (Jacobsen, 2000:151). De sekundærdataene jeg har brukt har vært tilgjengelig gjennom biblioteket, internett, NVEs dokumentarkiv, offentlige myndigheters nettsider, selskapene sine nettsider, eller informasjon jeg har fått tilsendt fra bransjen eller andre myndigheter. Alle dokumenter er offentlige dokumenter og tilgjengelig for allmennheten. Data fra dokumentanalysen og data fra intervjuene er ment å utfylle hverandre der informasjonen fra informantene vil være en fordykning om fenomenet.

Samlet har disse dokumentene vært med på å gi meg en oversikt og grundigere forståelse av fenomenet krisekommunikasjon i en gitt kontekst som i dette tilfelle er nettselskaper. Dokumentene har langt på vei gitt en bekreftelse på funnene fra intervjuene. Dokumentene har vært med på å gi en oversikt over temaet og bidratt til å se temaet i et videre perspektiv. Jeg har forsøkt å være bevisst på at dokumentene har vært skrevet i en annen sammenheng enn til bruk i denne studien. Dette har medført at jeg har forkastet noe, og at enkelte dokumenter måtte leses flere ganger for å forsikre meg om at det var riktig å tolke resultatene slik at de var anvendbare i denne studien.

Datainnsamlingen har innledningsvis dreid seg om å samle inn informasjon om kraftforsyningen og nettselskapene. Videre har evalueringsrapporter fra 11 regionale samvirkeøvelser der 33 nettselskaper har blitt øvd vært svært nyttig supplement til intervjuene. I tillegg har rapporter fra større hendelser i kraftforsyningen de siste årene fra Norge og Sverige vært verdifull lesning.

## 4.6 Metodiske vurderinger

Kvalitative undersøkelser kan være med å frembringe ny kunnskap, nyansere eller foredle eksisterende kunnskap (Thagaard, 2010). Det kan likevel være utfordringer knyttet til denne metoden. Det er vanskeligere å finne generelle regler for hvordan en bør gå fram og resultatet er mer avhengig av forskerens evne til å bedømme hva som for den enkelte situasjonen er et fornuftig metodevalg (Hellevik, 2009). Jacobsen (2000) underbygger dette ved å påpeke at ved gjennomføring av en empirisk undersøkelse er det, uansett hvilken metode som blir valgt, muligheter for at resultatene vi kommer fram til er skapt av undersøkelsen. For å forebygge dette er det to hensyn det er viktig å ta, det er at empirien må være *valid*, - *relevant og gyldig* og empirien må være *reliabel*, - *pålitelig og troverdig*.

Validiteten er knyttet til om vi måler det vi ønsker å måle, og reliabilitet handler om vi kan stole på de data og den informasjon vi har samlet inn. Dette innebærer altså om vi studerer det fenomenet som var intensjonen og som er presentert gjennom problemstillingen. Videre betegner dette hvorvidt data har relevans for problemstillingen i undersøkelsen (Hellevik, 2009).

### 4.6.1 Validitet

Validitet sier noe om hvorvidt forskeren evner å anvende relevant metode og forskningsstrategi ut i fra problemstillingen og slik evner å undersøke det fenomenet forskeren faktisk ønsker å studere (Jacobsen, 2000). Å bruke flere ulike datakilder er med på å ivareta gyldigheten gjennom å sammenlikne data og se data opp i mot hverandre (ibid). I denne studien er det anvendt data fra ulike kilder som informanter, regelverk, offentlige utredninger og rapporter. Gjennom dette har jeg hatt anledning til å kontrollere egne konklusjoner opp mot andre undersøkelser, dersom det er sammenfall med en eller flere undersøkelser øker det den interne gyldigheten, uten at det dermed er sagt min konklusjon er sann (ibid).

At jeg hovedsakelig har valgt å stille åpne spørsmål for å ikke presentere faste svaralternativer, men heller gi respondentene mulighet til å gi sin forståelse av fenomenet er også med på å styrke den interne gyldigheten (Jacobsen, 2000:115). Jeg har også hatt muligheten til å ta kontakt med informantene i etterkant for å stille oppfølgende spørsmål eller få klarhet der jeg har vært i tvil om svarene for å sikre at jeg har forstått hva informantene mente.



Gjennom intensive opplegg er det gode muligheter for å få relevante data. På den andre siden kan det med få enheter være problematisk med representativiteten (Jacobsen, 2000:83). Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2000), om funnene fra denne studien er overførbare til energibransjen for øvrig. Denne studien har tatt for seg noen få enheter som representerer et større mangfold. Disse enhetene er alle selvstendige og har sin egen form. Energisektoren representert ved nettselskapene i denne studien vil likevel ha flere fellesnevner. De leverer de samme tjenestene, reguleres av det samme lovverket og struktur og oppbygning av beredskapsarbeidet bygger på de samme prinsippene. Dette kan være med å øke sannsynligheten for ekstern validitet ved at resultatene fra denne studien også vil være gjenkjennbare innenfor kraftsektoren generelt.

#### 4.6.2 Reliabilitet

At forskningsopplegget er troverdig og pålitelig handler om nøyaktigheten i de ulike operasjonene. Dette dreier seg om hvordan data er samlet inn og hvordan de er behandlet. I dette ligger at forskningsopplegget er gjennomført på en troverdig måte og at data er bekreftbare (Jacobsen, 2000). Undersøkelsen har høy pålitelighet hvis man med samme måleinstrumenter eller ved samme datainnsamlingsmetode får tilnærmet det samme resultatet. (ibid).

Mitt daglige virke i NVE kan sees på som en fordel i denne prosessen med tanke på lett tilgang til dokumenter og kunnskap om bransjen. Det har uansett vært viktig for meg at dette har vært en selvstendig prosess og at de valg jeg har tatt ikke har vært påvirket av NVE eller andre.

Jeg har vært oppmerksom på at min stil og væremåte som intervjuer kan påvirke informantene. Dette kaller Jacobsen (2000) intervju-effekten. Jeg har forsøkt å være bevisst på dette under intervjuene. Under alle intervjuene gikk samtalen lett og informantene snakket engasjert og åpent og det ble en naturlig dialog. Konteksten intervjuene gjennomføres kan også ha innvirkning på informanten og intervjuer. Under telefonintervjuene var det ikke mulig å ha øyekontakt med informantene eller lese hverandres kroppsspråk. I denne sammenhengen opplevde jeg ikke dette som noe hinder. Disse intervjuene varte noe kortere enn de øvrige fire intervjuene, men jeg er likevel fornøyd med informasjonene som ble gitt. Jeg opplevde ikke nevneverdig forskjell i måten informantene uttalte seg. De snakket lett og det var en god

dialog. Underveis i intervjuene hadde jeg mulighet til å stille spørsmål for å forsikre meg om at jeg forstod og tolket det de sa riktig.

Å gjenskape eksakt den samme situasjonen og de samme forholdene intervjuene ble foretatt under vil være vanskelig. I tillegg er det naturlig at erfaringsgrunnlag vil være med å påvirke prosessen. Dette kan være vanskelig for andre gjenta fullstendig (Kvale, 1997).

Jeg har brukt lydbåndopptak som har hjulpet meg med å registrere alt som ble sagt under intervjuene (Jacobsen, 2000), og det har i ettertid hjulpet meg til tydeligere å skille mellom utsagn om faktiske forhold og utsagn som er uttrykk for vurderinger og tolkninger (Peräkylä 1998, i Andersen, 2006). Transkribering av data ble gjort i etterkant av intervjuene der dataene ble nedtegnet i fulltekst og videre kategorisert.

Det er mulig at informantenes svar kan være partiske i den forstand at de ønsker å fremstille egen virksomhet i et best mulig lys. Det er slik sett viktig å ha et kritisk blikk på informasjonen informantene gir for å kunne filtrere ut hvilken informasjon som gir et mest mulig korrekte bilde og vurdere hva som eventuelt er ”pyntet” litt på i forhold til sannheten (Ringdal, 2001). Jeg vurderer at informantene var kunnskapsrike, at de har svart etter beste evne og at de har vært åpne og ærlige under intervjuene. Jeg oppfatter ikke at de har prøvd å dekke over svakheter eller fremstille seg selv eller egen virksomhet bedre enn de i virkeligheten er. Det at de selv tok opp flere forhold som kan utbedres, og at de var åpne om svakheter i egen organisasjon, samt at de fortalte om kritikk som var rettet mot virksomhetene etter hendelser, er med på å forsterke tilliten til at de har vært ærlige i svarene sine.

Bortsett fra NVEs hendelsesregister er øvrige datakilder kun skriftlige kilder som er offentlig tilgjengelig, disse er henvist til i teksten og listet opp under litteraturlisten.

#### **4.7 Styrker og svakheter ved studien**

Informantene stilte velvillig opp og var interesserte og åpne for å dele kunnskap og erfaringer. Der jeg ikke traff rett person ved første henvendelse til selskapet ble jeg henvist til rett person. Jeg fikk slik sett snakket med de jeg i utgangspunktet ønsket å snakke med. Alle informantene hadde satt av nok tid slik at alle intervjuene ble gjennomført i sin helhet, uten avbrudd.

Tolkninger av data er basert på tilgjengelig informasjon og ressurser. Selskapene var geografisk spredt, noe som innebar reising. Dette er tidkrevende. Jeg brukte likevel mindre tid på dette enn ventet i og med at tre av intervjuene ble gjennomført vi telefon og

videokonferanse. Jeg oppfatter ikke at dataene hadde blitt annerledes om jeg hadde møtt disse ansikt til ansikt.

I denne studien er det gjennomført 6 intervjuer. Et lite antall intervjuer kan representere en utfordring. Men som King, Keohane og Verba (1994) hevder, så kan en slik tilnærming være: “useful when we are faced with what seems to be a small number of observations and do not have the time or resources to continue collecting additional observations” (King, Keohane and Verba 1994: 217). Jeg kunne intervjuet flere for å få et større og bredere datagrunnlag. Flere intervjuobjekter kunne avdekket andre resultater enn det jeg har kommet frem til her. Resultatene av de seks intervjuene viser likevel at det i stor grad var sammenfallende resultater fra de intervjuede. Dette kan være tegn på at det ikke nødvendigvis ville kommet frem nye interessante funn ved å intervju flere. Det er viktig å ha med seg at oppgavens diskusjon og konklusjon er basert på kun 6 intervjuer.

#### 4.8 Avgrensning

Denne studien tar bare for seg deler av kraftforsyningen, nettselskapene.

Krisekommunikasjon er et stort og omfattende tema og det har ikke vært mulig å ta med alt. Det er viktig å presisere at jeg ikke kommer inn på mediehandtering i dybden. Det er et eget felt i seg selv og med denne studiens begrensning vil det ikke la seg gjøre å favne dette temaet særskilt. Dette betyr ikke at dette ikke er et viktig tema innenfor temaet krisekommunikasjon. Jeg har heller valgt å fokusere på den delen av krisekommunikasjon som retter seg mot det interne og eksterne publikum. I dette vil media være naturlig å nevne, men ikke følges opp spesielt.

Å peke på om noen selskaper er gode eller dårlige til å kommunisere i kriser er ikke hensikten med denne studien. Selskapene har ulike vilkår for dette. Informantene er ansatt i selskapene og det er deres og min fremstilling og forståelse som gjengis i denne studien. Denne studien gjengir dermed ikke nødvendigvis et helhetlig bilde av de ulike nettselskapene.

## 5.0 EMPIRI

Empirien består av en gjennomgang av relevante dokumenter samt intervjuer ute hos ulike nettselskaper. Dokumentene som er referert er lovverk og regelverk, rapporter fra virkelige hendelser samt rapporter fra sentrale øvelser for kraftforsyningen. Det er i tillegg gått gjennom en rekke offentlige dokumenter som har relevans for studien. Sistnevnte omtales ikke spesielt, men dette er notater, møtoreferater, interne dokumenter, tilsynsrapporter, ROS-analyser, offentlige utredninger og veiledninger. Disse dokumentene er gjennomgått for å gi meg en dypere forståelse for temaet og hvordan virkeligheten fungerer. Denne delen tar først for seg deler av lovverket som regulerer nettselskapene, og de forhold som er spesielle med tanke på beredskap. Gjennomgang av evalueringsrapporter etter regionale samvirkeøvelser omtales videre i dette kapitlet (5.3). Et kort sammendrag av andre sentrale rapporter sammenfattes (5.4) for å beskrive konsekvensene av strømbrudd, før resultatene fra intervjuene presenteres.

## 5.2 Regler og lovverk

Nettselskapene står for overføring og distribusjon av strøm. Sentrale dokumenter regulerer denne aktiviteten, i det følgende trekkes frem det som er vesentlig for denne studien fra de enkelte dokumentene.

### 5.2.1 Energiloven

Nettselskapene reguleres av blant annet Energiloven med tilhørende forskrifter og retningslinjer

Frem til 1991 hadde kraftverkene monopol på produksjon og overføring av elektrisk kraft i sine respektive områder. Energiloven trådte i kraft 1. januar 1991 (lov nr. 50 av 29. juni 1990). Loven skal sikre at produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi foregår på en samfunnsmessig måte, ved at det tas hensyn til allmenne og private interesser som blir berørt. Videre gis rammene for organisering av kraftforsyning i Norge og legger til rette for konkurranse innen kraftproduksjon og omsetning. Gjennom ulike konsesjonsordninger reguleres blant annet bygging og drift av elektriske anlegg, fjernvarmeanlegg, kraftomsetning, og monopolkontroll, utenlandshandel med kraft, måling, avregning og fakturering, markedsplass for fysisk kraftomsetning, systemansvar, rasjonering, leveringskvalitet, energiplanlegging, samt kraftforsyningsberedskap. Myndigheten til å fatte vedtak etter energiloven er i stor utstrekning delegert til NVE (Energiloven, 1990).

Et av målene med energiloven er å utnytte alle ressursene i energisektoren mer effektivt ved å legge forholdene til rette for konkurranse. Det er NVE som skal sikre at aktørene i energisektoren følger energiloven og arbeider for å utvikle et velfungerende marked. Foruten å sette krav til organiseringen i bransjen, regulerer NVE også det enkelte nettselskap slik at nettet åpnes for alle leverandører av elektrisitet. Dermed kan kundene kjøpe elektrisitet fra den leverandøren de vil, uavhengig av geografisk lokalisering (Energiloven, 1990).

### 5.2.2 Forskrift om beredskap i kraftforsyningen

Gjennom Beredskapsforskriften stilles det krav til at alle enheter innen KBO skal arbeide systematisk med tiltak for å forebygge og håndtere ekstraordinære hendelser som kan skade eller hindre produksjon, overføring eller fordeling av elektrisk energi eller fjernvarme (NVE, 2002). Hensikten med forskriften er å stille minimumskrav til alle enheter KBO.

Forebyggende og beredskapsmessige tiltak skal bygge på fastsatte krav, egne målsettinger samt risikovurderinger. Tiltak og risikovurderinger må hele tiden tilpasses endringer i trusselbilde, teknologi og organisasjon (NVE, 2011a).

### 5.2.3 Spesielt om informasjonsberedskap

#### § 3-7 Informasjon

Alle enheter i KBO skal ha en informasjonsplan og en effektiv informasjonsberedskap for ekstraordinære situasjoner. Planen skal omfatte informasjon internt i enheten, til berørte myndigheter, publikum og media, samt råd og anvisninger til kundene. Veiledningen til forskriften trekker fram at enhetens planer for informasjonsberedskap skal inneholde oversikt over målgrupper for informasjon som media, myndigheter, kritiske forbrukere, rutiner for håndtering av henvendelser fra disse gruppene, samt oversikt over muligheter for distribusjon av informasjon. Alternativer til elektronisk formidling skal også fremkomme av planen. Det understrekes i veiledningen at ”...enheten bør vurdere hvilke konsekvenser et strømbrydd har for de vanlige informasjons- og kommunikasjonskanalene, og ha beredskap for å møte disse” (NVE, 2011a:44).

#### § 3-8 Samband

Alle enheter i KBO skal ha intern og eksternt sambandsberedskap som sikrer daglig drift, håndtering av ekstraordinære situasjoner og evne til rask gjenoppretting av nødvendige funksjoner for ledelse, drift og sikkerhet. Enhetene må ha et talesamband for å sikre at de kommer i kontakt med alle det er nødvendig å kommunisere med. Dette kan være for innkalling av personell, kommunikasjon med montører og personer i felt, personell i stasjoner,

personell ved andre enheter, eksterne og myndigheter. Enhetene bør bruke sambandet i det daglige for å sikre at sambandet fungerer, og sikre at brukerne har tilstrekkelig kompetanse. Samtidig er det et krav at enhetene implementerer en sambandsplan i sin beredskapsplan og at det der fremkommer alternative sambandsmuligheter (NVE, 2011a).

#### § 1-5 Øvelser

”Alle enheter i KBO skal gjennomføre øvelser med slikt innhold, omfang og hyppighet at enhetens kompetanse utvikles og vedlikeholdes for at enheten kan løse de oppgaver den kan bli stilt overfor” (NVE, 2011a:20). Øvelser skal bidra til å utvikle enhetens evne til å håndtere alle typer ekstraordinære hendelser den kan utsettes for. Det skal utarbeides en plan for øvelser som bør bygge på enhetens risiko og sårbarhetsanalyser. Øvelsesplanen bør forankres hos ledelsen og det bør fremgå av planen hvor hyppig det er tenkt øvd innenfor en fireårsperiode. Beredskapsplanen bør testes under øvelser og etter hver øvelse bør det foretas en evaluering og funn fra øvelser må følges opp i det videre beredskapsarbeidet.

#### 5.2.4 Helhetlig beredskapskonsept

I følge Beredskapsforskriften §1-1 er det lagt vekt på at alle enheter i KBO skal ha helhetlig beredskapskonsept. ”Konseptet skal bidra til å optimalisere forebygging og håndtering av alle ekstraordinære situasjoner som kan skade eller hindre produksjon, overføring og fordeling av elektrisk kraft og fjernvarme” (NVE, 2011a:13). Alle enheter i KBO har en selvstendig plikt til å sørge for effektiv sikring og beredskap, og de skal iverksette tiltak for å forebygge, begrense og håndtere virkningene av ekstraordinære situasjoner. Med helhetlig menes at det skal være sammenheng mellom alle deler i beredskapsarbeidet. Alle forhold som kan redusere eller true enhetens evne til å oppfylle forskriftens krav skal vurderes, i tillegg skal dette arbeidet være dokumentert (ibid). KBO skal blant annet kunne løse oppgaver der det har oppstått skade på kraftanlegg som følge av for eksempel naturgitte forhold, teknisk svikt, terror- eller sabotasjeaksjoner. Ekstraordinære hendelser er ofte situasjonsbetinget, men forklares i veiledning til forskrift om beredskap i kraftforsyningen, som ”en uønsket hendelse som går utover de feilsituasjoner som selskapet håndterer i det daglige forårsaket av naturgitte forhold, teknisk svikt eller tilsiktede hendelser” (NVE, 2011:14).

Det stilles også krav til organisering. Alle KBO-enheter skal ha en beredskapsleder som skal sørge for nødvendig planlegging og utøvelse av beredskapsarbeidet samt en beredskapskoordinator som er enhetens administrative kontaktledd mot NVE. KBO skal være forberedt på å håndtere ekstraordinære situasjoner i kraftforsyningen effektivt, og er pliktige

til å gjøre nødvendige forberedelser og ha en struktur som fremmer dette. De har også ansvar for å legge til rette for samarbeid på lokalt, regionalt eller sentralt nivå der dette er påkrevd (NVE, 2011a).

### 5.3 Regionale samvirkeøvelser

Det er gjennomgått 11 evalueringsrapporter fra 11 regionale samvirkeøvelser med fokus på bortfall av kritisk infrastruktur som kraftforsyning, elektronisk kommunikasjon og veg. Samtlige øvelser ble gjennomført som diskusjonsøvelser der alle aktørene var samlet i ett felles lokale. Hovedmålet for øvelsene har vært å øve kraftforsyningen med sentrale samarbeidende aktører og belyse hvilke utfordringer disse kan bli stilt ovenfor ved ekstreme værhendelser som medfører utfall av vital infrastruktur. Beredskapsledelse var representert for alle selskapene ved beredskapsleder og eller beredskapskoordinator. For de selskapene som har eget informasjons/kommunikasjonspersonell stilte de i tillegg. Selve øvelsesdagen tok for seg håndteringen av den akutte krisefasen.

Gjennom disse øvelsene er til sammen 36 selskaper tilknyttet kraftforsyningen øvd, av disse er 33 nettselskaper - som er fokus i denne studien.

Selv om øvelsene hadde flere øvingsmål, funn og læringspunkter, er kun de forhold som er vurdert som relevante for denne studien tatt med. Dette er forhold som berører informasjonsberedskap og krisekommunikasjon.

Selskapene som ble øvd opplevde i stor grad utfordringer i forbindelse med omfattende skader på eget linjenett og egne installasjoner. I korte eller lengre perioder var det også begrenset forbindelse eller total svikt i ekomnettet, hvilket medførte at selskapene ikke kunne benytte seg av offentlige kommunikasjonskanaler som telefoni, mobil, fasttelefon, IP-telefoni eller internett. Årsaken til utfallene i ekom var enten sammenfallende feil i kraftnett og ekomnett på grunn av uværet, eller at ekomtjenestene falt ut som en konsekvens av at strømmen var borte.

Det var gjennomgående at selskapene i stor grad håndterte feil i egen infrastruktur og at kommunikasjon internt i selskapet langt på vei ble ivaretatt i den tiden de ordinære kommunikasjonskanaler fungerte helt eller delvis. Beredskapsledelse ble satt hos alle selskapene som ble øvd, men det var stor variasjon om hendelsene som ble spilt inn ble vurdert som krise eller ikke, selv om hendelsene i art og omfang var på grensen av det de fleste selskapene tidligere hadde erfart. Det kommer tydelig fram at ved bortfall av ekom øker

trykket betraktelig på alle aktører, og det oppstår et informasjonsvakuum på flere plan, både mellom aktørene, men også ut til omgivelsene. Flere av øvingsdeltakerne er gode på sine områder, men ved større sammenfallende og langvarige hendelser avdekkes utfordringer knyttet til blant annet kommunikasjon med andre aktører. Nettselskapene evner stort sett å ivareta kommunikasjon internt med det interne radiosambandet. De tekniske mannskapene er i svært stor grad selvgående og vet hva de skal gjøre. Kommunikasjon for øvrig i selskapene ble betegnet som kunstig god da de satt rundt samme bord under øvelsen. Deltakerne førte logg over hvordan de ville løst dette i en virkelig situasjon og hvilke kanaler de ville brukt. De fleste mente at dette ville gå relativt greit med tanke på radiosambandet og ved å bruke ordonans.

Deltakerne avdekket at mobiltelefoni ikke vil fungere som et nødsamband og at flere av aktørene har et forbedringspotensial i forhold til å tenke ut kreative løsninger for å håndtere kommunikasjonsutfordringene.

Øvelsene viser at de operative ressursene som står for feilsøking og feilretting er dyktige i jobben sin og selvgående. Erfaringer tyder for øvrig på at de har behov for avlastning fra det strategiske nivået når det kommer til kommunikasjon med omverden for å skaffe til veie forsterkninger, osv.

Tegn fra øvelsene antyder en tendens til at nettselskapene graver seg ned i egne problemstillinger og har så stort fokus på å gjenopprette strømforsyningen at de glemmer at omgivelsene har et stort informasjonsbehov med tanke på statusrapporteringer. Dette varierer imidlertid fra selskap til selskap i forhold til hva slags informasjonsstrategi selskapet har, og om selskapet har informasjonspersonell. Utfordringer knyttet til informasjonsformidling og samordning av informasjon er uansett noe alle selskapene opplever uavhengig av størrelse på selskapet, og om de har eget informasjonspersonell eller ikke.

Det faktum at aktørene graver seg ned i "her og nå problemstillinger" gjør at selskapene av og til sliter med å se framover og være føre var, noe som igjen gjør at de sliter med å få i gang en god samordning når det gjelder informasjon. Det øvelsene imidlertid har avdekket som verdifullt er at selskapene ikke er for positive i sine anslag på når ting vil være oppe og gå igjen. Selskapene evner å gi nøkterne anslag, til tross for til tider manglende evne til å tenke verstefallsscenario.

Utfordringer avdekket på sambands og kommunikasjonssiden kan oppsummeres som følger:



- Å oppnå (tilfredsstillende) kommunikasjon med eksterne samarbeidspartnere som ikke er tilknyttet kraftforsyningens eget samband når alt av ekom er nede
- Å få informert kunder og andre om status i kraftforsyningen når alt av ekom er nede
- Å foreta en gjennomgang/analyse av hva de kan gjøre selv for å sikre kontinuitet i informasjonsdeling og krisekommunikasjon når alt av ekom er nede, og hvordan vurdere og implementere alternative strategier for kommunikasjon med kunder og andre når alt av ekom er nede

#### 5.4 Konsekvenser av svikt i strømforsyningen

Konsekvenser av langvarige strømrbrudd blir i denne delen presentert på bakgrunn av erfaringer hentet fra rapporter etter virkelige hendelser som har inntruffet og rammet strømforsyningen de senere år.

I juni 2002 falt en av hovedlinjene for strømforsyning i Rogaland ut. Kombinasjonen varmt vær, vindstille og høy last på linjen gjorde at linjen fikk et sig på flere meter ned mot trærne i skogen. Det ble et overslag mellom linjen og et tre, noe som førte til kortslutning og strømrbrudd. På grunn av vedlikeholdsarbeid på reservelinjen, kunne ikke strømmen kjøres inn på alternativ trase. 15 kommuner i Rogaland var berørt av strømrstansen. Omkring 280 000 innbyggere ble rammet av strømrbruddet. Det tok fire timer før alle kundene hadde strømmen tilbake.

I mars 2001 oppsto et langvarig strømrbrudd i deler av Stockholm etter at det begynte å brenne i en kabeltunnel. Både hovedstrømrtilførselen og reservekabelen ble brutt som følge av brannen. Rundt 17 000 strømrabonnenter og ca. 50 000 innbyggere var direkte berørt etter strømrbruddet og var uten strømr i ett og et halvt døgn. Mai året etter brant det i den samme kabeltunnelen og igjen falt strømmen bort i de samme bydelene i en periode på mer enn halvannet døgn.

I 2005 rammet stormen "Gudrun" sørlige deler av Sverige. 730 000 kunder ble rammet av strømrbrudd kortere eller lengre tid. De verst rammede var uten strømr i over 20 døgn. Omkring halvparten av de rammede fikk strømmen tilbake ila et døgn. To år etter stormen "Gudrun" rammet stormen "Per" deler av de samme områdene. Denne gangen ble 440 000 kunder strømrmløse, men de fleste hadde fått strømmen tilbake igjen etter 1-2 døgn.

Ekstremværet "Dagmar" rammet Norge hardt romjulen 2011. 570 000 kunder var uten strømforsyning i mer enn en time, tilsvarende om lag 1.3 millioner mennesker. Over 35 000 kunder var uten strøm i mer enn 24 timer, og over 10 000 kunder var uten strøm i mer enn 48 timer. Verst rammet var fylkene Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal, Hedmark, Oppland, deler av Hordaland, Trøndelag, Akershus og Buskerud samt Telemark og Vestfold.

Strømbruddet i Rogaland og i Stockholm skjedde i sommerhalvåret, mens de andre hendelsene inntraff på vinteren. For alle hendelsene gjorde mildt vær at konsekvensene av strømbruddet ble mindre.

Uvær, overlast og brann i kabletunnel var i disse tilfellene årsak til alvorligere og langvarige strømbrudd. Konsekvensene av strømbruddene er langt på vei de samme og kan sammenfattes slik:

- Oppvarming var et problem der det ikke var alternative varmekilder eller aggregat
- Vannpumper fungerer ikke med den konsekvens at berørte ikke fikk vann
- Bensin og drivstoffpumper sluttet å fungere
- Medisinteknisk utstyr fungerte ikke med den konsekvens at hjemmeboende pasienter med slikt utstyr måtte flyttes
- Omfattende samferdselsproblematikk ved at togtrafikk, og ferjer måtte innstilles. Biltrafikken ble også berørt blant annet med tanke på lysregulering samt ventilasjon i tunneler
- Vifter, kjøleanlegg, heiser og datasystemer var noe av det som sluttet å fungere
- Ekom falt ut og det medførte store kommunikasjonsproblem både med tanke på gjenoppretingsarbeidet og med tanke på informasjonsdeling

I tillegg førte dette igjen til en lang rekke indirekte konsekvenser som mangel på aggregat, eldre og syke hjemmeboende måtte evakueres, skoler måtte stenge, tapte inntekter på grunn av at varer måtte kasseres og butikker holde stengt, avløpsvann rant ut i elver og sjøer, legevakt måtte evakuere, syke og forulykkede fikk ikke kontaktet nødetater.

Innenfor oppgavens rammer er det ikke mulig å komme inn på alle konsekvensene, men dette gir et bilde på noen av de utfordringene som trolig oppstår ved lengre strømbrudd.

Konsekvenser ved manglende ekom rammet både internt i de selskapene som skulle håndtere og reparere strømbruddet samtidig som det rammet kunder, sentrale samarbeidspartnere og befolkningen generelt. Dette kompliserte innkalling av mannskaper, kommunikasjon med

kunder, kommuner og andre samarbeidsparter. Kommunikasjonsbehovet internt i de norske selskapene ble dekket gjennom selskapenes driftsradio, men det dekket ikke kommunikasjon med eksterne. NRK P1 var også ute av drift over store deler av Vestlandet etter uværet i forbindelse med "Dagmar", og andre steder var ikke NRK P1 bemannet da det var helligdager.

Mange kommuner erfarte at strømbryddet førte til et omfattende behov for informasjon til innbyggerne. Når kundene ikke kom gjennom på telefon hos nettselskapene, henvendte mange seg til kommunen for å få informasjon. Problemet var at denne informasjonen var indirekte og at spesielle brukere som NSB, sykehus, samt kommunene selv, hadde behov for å få direkte informasjon av strømleverandøren.

Etter hendelsene "Gudrun" og "Per" kom det fram at det ved slike hendelser til og med kan være viktigere å få informasjon ut til de som er rammet av strømbryddet enn å reparere nettet. Alle som er berørt av strømbryddet vil vite når strømmen kommer tilbake fordi dette har betydning for hvordan de selv skal innrette seg.

I hvilken grad individer, organisasjoner og samfunnet er rustet for strømutfall er av stor betydning for hvor omfattende konsekvensene blir, dette avhenger av i hvilken grad den enkelte har egenberedskap.

### 5.5 Selskapenes kriseforståelse

Informantene beskriver hendelser som normale dersom de kan håndteres av det apparatet, vaktmannskapet og de ressurser som er på vakt til enhver tid. Større hendelser som fører til en økning i beredskap, innkalling av flere mannskaper, og/eller å sette kriseledelse beskriver de som en beredskapssituasjon. Informantene har likevel noen tanker rundt krisebegrepet og er alle inne på at krise er noe ut over det normale, en hendelse som ikke kan håndteres med det ordinære apparatet, at en ikke får gjort oppgavene sine, at situasjonen er uforberedt og ikke håndterbar. "Krise er noe vi ikke kan takle," uttaler en av beredskapslederene ved et av de mindre selskapene som ikke har opplevd krise. En av informantene la sterk vekt på at "det er ingen krise før det oppstår en situasjon vi ikke har vært borti tidligere, noe nytt og uforutsett – noe vi ikke har tenkt kan inntreffe." Mens en annen var inne på at "Det er kunden som oppfatter at det er en krise, det er egentlig ikke vi. Vi gjør bare alt vi kan vi."

En av informantene fra et av de største selskapene som har opplevd krise vurderer krise slik:

"når vi setter beredskap da må vi kunne kalle det en krise. Situasjonen vurderes som så alvorlig at vi ikke kan håndtere den med det ordinære apparatet vi har i driftscentralen

og blant montørene. Å forsterke dette med alle ressurser vi har tilgjengelig, da mener jeg det er en krise.”

Informanten begrunner vurderingen ut i fra oppfatning om Beredskapsforskriften for kraftforsyningens beskrivelse av når beredskap skal settes. Videre beskriver informanten at det er en vurdering som gjøres fra hendelse til hendelse og at beredskapsledelsen tar beslutning om situasjonen er en krise eller ei, der og da.

At type hendelse, tidsaspekt og omfang har betydning for om situasjonen betegnes som en krisesituasjon var de samstemte om. En situasjon som rammer et visst antall kunder, et større geografisk område eller særskilte sårbare kunder som for eksempel sykehus og sykehjem, vil oppfattes mer alvorlig enn om det er i et område uten spesielt kritiske brukere. Når det gjelder tidsaspektet er det stort sprik på hva de enkelte oppfatter som kritisk. Fra en strømstans på 3-4 timer uttalte informantene som representerte de store selskapene, mens informantene fra de mindre selskapene anslo at de først etter ett døgn eller mer regner situasjonen som så alvorlig at den oppfattes som en krise. Samtlige av respondentene trakk frem uvær og vær fenomener som den største trusselen for større og langvarige hendelser – kriser. Flere var inne på at ulykker og dødsfall blant egne mannskaper raskt ville kunne bli en krise for organisasjonen og at hendelser relatert til helse, miljø og sikkerhet er noe de frykter. Hvilken tid på året et eventuelt strømutfall inntreffer har også betydning. Det er stor forskjell på om det er i vinterhalvåret med kulde enn i sommerhalvåret.

Selv om det er gjennomgående at selskapene har lav terskel for å iverksette tiltak i beredskapsplanen eller beredskapsapparatet, er terskelen for å erklære situasjonen som uhåndterbar eller kritisk, relativt høy. Følgende uttalelse kan være med å understreke det:

” i alle år har det ikke vært en situasjon vi ikke har greid å håndtere. Den siste store situasjonen hadde vi et sted mellom 6-800 trefall på nettet vårt, både høyspent og lavspent. Etter et døgn hadde vi hele høyspente inne igjen. Så gikk det ca ett døgn til, så hadde vi lavspente på plass bortsett fra noen husstander.”

Informanten så ikke de på som noen krise.

Samtidig var samtlige respondenter oppmerksomme på at situasjoner de opplever som håndterbare kan oppleves som en krise for kunder eller samfunnet for øvrig.

”Det er ikke vi som skaper krisa for å si det sånn, det er kanskje samfunnet rundt oss som vil oppfatte det som en krise at de ikke får informasjon fra oss. At strømmen er borte er kanskje greit nok, men at de ikke får informasjon om hvorfor den er borte, når den kommer igjen og sånn, det er det vi får kritikk for.”

Magefølelse og ryggmargsrefleks var noe av det flere av respondentene trakk frem som utslagsgivende for om kriseberedskapen ble satt i verk eller ikke. ”Hvis folk skjønner at det er forferdelig vær ute og det ikke er kommunikasjon, da skal de bare møte opp på jobben,” uttalte en av beredskapslederne fra et av de store selskapene. Flere ga inntrykk av at ryggmargsrefleks gjorde at montører møtte opp uten at de behøvde å bli varslet om at det var økt beredskap eller behov for ekstra ressurser.

Ingen selskap leverer avbruddsfri strøm og alle informantene er inne på at mindre feilsituasjoner i nettet er noe de opplever hyppig. Årsaker til dette er i all høyeste grad værhendelser, men også tekniske feil og overlast er årsaker som inntreffer fra tid til annen og medfører avbrudd i strømleveransen. Stort sett er avbruddene av kort varighet, så kort at kundene ikke belemres nevneverdig. Selskapene er dermed godt trent i å håndtere feilsituasjoner i nettet. Med høy grad av redundans i strømforsyningen og rask gjenoppretting av feil, er kundene vant til at strømmen er der. Flere av informantene er bekymret for at den stabile strømleveransen er med på å forsterke avhengigheten til strøm i samfunnet og at nettkundene ikke er vant til, eller rustet mot, et lengre avbrudd. Ved en lengre strømstans er terskelen lav for aksept og mange er derfor heller ikke oppmerksomme, eller trent på hva de skal gjøre, eller hvordan de skal forholde seg dersom et avbrudd viser seg å vare lenger enn et blink i lampen. Her trakk samtlige av de intervjuede frem forskjeller i geografi. I sentrale strøk er de mindre robuste for avbrudd, antakelig fordi det er høyere oppetid i byene generelt, mens hyppigheten av utfall i mindre sentrale strøk er vanligere.

Bare to av informantene kunne fortelle at selskapet deres har opplevd det de selv mener er en krise for organisasjonen. Dette var informanter fra to store selskaper. Uvær som årsak til utfall i strømmettet er den vanligste årsaken til feil i følge informantene. Krisen de to selskapene erfarte var nettopp forårsaket av kraftig uvær. I tillegg hadde det ene av selskapene også gjennomgått en krise i forbindelse med en alvorlig HMS-situasjon. De andre selskapene har hatt store hendelser som har medført langvarig utfall i nettet, men som selskapet selv ikke definerte som en krise. Det var likevel flere som påpekte at enkelte kunder som ble rammet av strømbruddet mente situasjonen var uutholdelig, og fra ulike hold ble situasjonen erklært som

en krise. ”Det er kundene som oppfatter at det er en krise, det er egentlig ikke vi,” bemerket en av beredskapslederne ved et av de mindre selskapene.

Gjenoppretting av strømmettet viser seg å ikke være den største utfordringen for selskapene. Men det at de vanligste kommunikasjonskanalene faller ut som konsekvens av strømbortfall, eller som sammenfallende hendelse, det var alle respondentene snare med å omtale som svært komplisert. En av beredskapslederne ved et av de større selskapene som ikke har opplevd krise, forteller om en større hendelse de opplevde få år tilbake:

”Det jeg husker fra den gang var at ingen følte vi fikk informasjon raskt nok ut. Det var ut til befolkningen, men vi hadde jo også den gangen utfordringer med å kommunisere med andre aktører også. Selv om de sto på ringelista vår så var det vanskelig å få delt informasjon.”

Beredskapsleder ved et av de mindre selskapene uttalte:

”Det er ikke vi som skaper krisa for å si det sånn. Det er kanskje samfunnet rundt oss som vil oppfatte det som en krise at de ikke får informasjon fra oss. At strømmen er borte er kanskje greit nok, men at de ikke får informasjon om hvorfor den er borte og når kommer den igjen, jeg tror det er det vi kommer til å få kritikk for. At vi ikke greier å informere.”

## 5.6 Planlagt krisekommunikasjon

Fire av de seks selskapene har egen informasjonsavdelingen eller dedikerte personer til å ta seg av kommunikasjon i det daglige - og i beredskapssituasjoner. Kun ett av disse selskapene har en større informasjonsavdeling med flere ansatte. Resterende opplyser at det kun har to personer til oppgaven, og at deres funksjon i all hovedsak er å ta hånd om media. Det er svært varierende om de har egen informasjonsberedskapsplan eller informasjonsberedskap som en del av den generelle beredskapsplanen. Fire sier at de ikke har en plan for dette i det hele tatt. Her er det markante forskjeller relatert til selskapets størrelse. Større selskaper har egne ansatte til å ta seg av informasjonsarbeidet i det daglige og ved ekstraordinære hendelser. Disse selskapene har også et langt større nedslagsfelt og et større kundegrunnlag enn de små selskapene, samt at de forsyner større byer.

## 5.7 Samarbeidspartnere

De viktigste samarbeidspartnerne til selskapene er kommuner, myndigheter (FM, NVE, KBO-systemet), systemoperatører, andre nettselskaper, nødetatene i noe grad, eksternt

innsatspersonell som entreprenører (gravemaskiner, skogryddere), helikopterstøtte, IKT-kompetanse, og store kunder som for eksempel matvarelager, fryseler, engroslager. Alle informantene legger vekt på at kommunen er den de samarbeider mest med både i det daglige - og under større beredskapssituasjoner eller krise. De gjennomfører årlige møter med kommunene der de i all hovedsak arbeider med å sette opp eller justere prioritert liste over sårbare kunder som må prioriteres ved gjenoppretting etter et strømbrudd, eller som skal prioriteres dersom det er knapphet på strøm. Flere understreker at de har god dialog med kommunene i form av felles møtefora årlig. Beredskapskoordinator ved et av de større selskapene uttrykte det på følgende måte: ”Det er gjensidige orienteringer om hvordan vi jobber, hvordan beredskapen i strømforsyningen er, og hvor avhengig de er av strøm, slik at vi også får en gjensidig forståelse. Så lager vi lister over sårbart forbruk i henhold til rasjoneringsforskrifter.”

Gjennom samtalene kom det frem at det er store forskjeller i hvordan samarbeidspartnerne har tatt inn over seg egenberedskap. En informant fra et lite selskap fortalte at de har møter om lag en gang i året der de snakker litt om hva kommunen kan forvente at selskapet greier å bidra med og hva de må greie selv. ”Det har vært forventninger i kommunen at vi skal fikse alt. Det har vi sagt at det kan dere ikke regne med, dere må ha aggregater selv og dere må i prinsippet kunne håndtere et strømbrudd selv.”

Den samme informanten bemerket at kommunen enda ikke har ordnet seg nødstrøm eller aggregat i rådhuset der beredskapssenteret til kommunen ligger, på tross av at de foregående år opplevde et langvarig strømutfall der kommunen måtte evakuere beredskapsledelsen for å ha strømtilgang.

Flere av de intervjuede tilhører selskaper som har flere kommuner i sitt område. Selv om de tilstreber å ha samme kontakt med alle, opplever de at graden av dialog er tettere med enkelte kommuner. Årsaker til dette antas å være flere, men uklare, da det i liten grad var reflektert over hvorfor det er slik. Der det er etablert kontakt er det gjerne en fast kontaktperson i kommunene som er registrert hos nettselskapet. Ved ekstraordinære situasjoner er dette svært nyttig påpeker informantene. Å ha én eller få faste å forholde seg til forenkler samarbeidet i det daglige og bidrar til raskere dialog og respons ved hendelser. En beredskapskoordinator ved et av de store selskapene uttrykker at ”under krisen hadde vi god oversikt over hvem vi skulle snakke med, men vi kom ikke fram på grunn av at mobilnettet lå nede.” Terskelen for å snakke sammen når noe skjer er lavere der vi har et jevnlig kontaktpunkt, gjengir flere av

informantene. Likevel uttrykkes det usikkerhet for hvem som har ansvaret for å informere ut til de ulike kundene og innbyggerne i kommunene, og hva slags informasjon den enkelte skal gi. Til tross for etablert dialog mellom kommuner og selskapene gis det uttrykk for at de er lite samsnakkert om annet enn prioriteringslistene. Flere av informantene fortalte at de også har noe kontakt med nødetater og sykehus, uten at det var noen faste rammer for dette.

Kommunikasjon med eksterne foregår utelukkende på telefon, her var det ingen forskjeller mellom informantene. To av informantene i mindre selskaper beskriver at det tas direkte kontakt med kunder de har definert som kritiske kunder, dersom det er utfall i nettet som kan få konsekvenser for disse. Dette gjøres også for å kontrollere at de faktisk har fått strømmen tilbake når nettet er reparert. Informantene fra de større selskapene har ikke rutiner for dette.

Informasjon om strømbrudd og antatt varighet oppfattes som naturlig ansvarsområde for selskapene. Det er likevel svært varierende hvor raskt de enkelte velger å gå ut med informasjon og gjennom hvilke kanaler. En av informantene fra et av de mindre selskapene uttalte: ”Det er det som står igjen, det der med kundeinformasjon. Hvordan nå ut til kunder, hvordan i all verden skal vi få til det?”

Samtlige er tydelige på at det ved ethvert strømbrudd raskt blir en stor pågang av henvendelser fra kunder. Størsteparten av kundene tar kontakt via telefon og fanges opp på sentralbordet av en operatør eller av en telefonsvarer. Erfaringer fra flere er at ved langvarige hendelser møter kunder direkte på døra hos selskapet for å få informasjon fordi de ikke når frem gjennom andre kanaler. Det er ingen tall på besøk på selskapene sine nettsider under strømbrudd, men de selskapene som er etablert på sosiale medier som Twitter og Facebook merker seg at kunder i økende grad henvender seg gjennom disse kanalene.

Tre av de større selskapene trekker fram at de har muligheten til å formidle informasjon via KDS som møter i fylkesberedskapsrådet dersom hendelsen er så stor at dette rådet trer i kraft. En av informantene fra et av de større selskapene forteller at de nå har lagt inn i planverket sitt at KDS skal ta med seg en driftsradio til slike møter og fora for å sikre kommunikasjon mellom operativ ledelse i selskapet og KDS.

## 5.8 Kommunikasjonskanaler

Interne beskrives av de som ble intervjuet som egne ansatte på alle nivå, spesielt de som må mobiliseres til oppgaver under hendelser/kriser. Her regnes alle ledd fra konsernledelse, ledelse, montører, ansvarlige for mat, renhold, lager, transport, IKT, spesialfunksjoner, for å



nevne noen. Den viktigste kanalen for intern kommunikasjon er telefon. Til daglig er også e-post hyppig anvendt, og intranett i noe grad. Ett av de mindre selskapene har ikke intranett. Internett / egne websider blir angivelig lite eller sjeldent lest av de ansatte uttrykker flere av de intervjuede. Ved et av de store selskapene som har opplevd krise prøver de å holde de interne mest mulig informert gjennom intranett og e-post, men hvis det ikke går så er de ikke en prioritert gruppe så lenge de ikke inngår i krisearbeidet direkte.

Under en krise er mobiltelefon rådende gjennom tale eller sms. Sms anvendes for varsling og for å formidle kortfattet informasjon. En av beredskapslederne uttaler at "Når beredskapsplanene settes i verk sender vi sms til alle i selskapet. Det kan hende det er noen som ikke har mobiltelefon, da får de ikke informasjon."

Flere var inne på at færre og færre har fasttelefon og de som har fasttelefon har som regel en trådløs type som krever jevnlig oppladning med strøm.

I tillegg baserer selskapene seg i stor grad på internt radiosamband. De færreste bruker dette sambandet til daglig, men flere har rutiner for regelmessig testing av sambandet for å sikre seg at det fungerer, og for å sikre at de som skal bruke det har nødvendig kompetanse. En av beredskapslederne kunne fortelle at de ved en hendelse få år tilbake avdekket at ikke alle montørene kunne bruke sambandet. Selskapet innførte umiddelbart daglig testing av sambandet for alle montører ved vaktturnusen start.

Motivasjon til å gjøre en innsats, ryggmargsrefleks når noe er galt, gjør at folk møter direkte på jobb uten at de nødvendigvis blir oppringt eller varslet. "Det å få strømmen tilbake raskt, det setter folk sin ære i," fortalte en. Dersom folk ikke nås på telefon, beskriver flere at de har reist ut med bil for å hente folk hjemme, både montører og kriseledelse. Underveis i krisen kommuniseres det i all hovedsak på mobiltelefon, eventuelt på det interne radiosambandet. Tre av selskapene har i tillegg satellitt-telefoner. Systemet er tiltenkt intern kommunikasjon mellom driftssentral og montør. Sistnevnte er ikke en kanal som brukes til daglig, kun på montørers eget initiativ dersom de skal ut i områder med dårlig mobildekning.

I det daglige forteller informantene at de har lite kontakt med kunder og andre eksterne. Kommunikasjon med kunder dreier seg om kundeforhold til sentralbord og handler om generelle kundeforhold som fakturaer, nettleie osv. Generell informasjon legges ut på selskapene sine nettsider, men dette er ikke beredskapsrelatert informasjon. En av beredskapslederne forteller at de sender ut informasjon til kundene sine med den kvartalsvise

fakturaen. Denne informasjonen kan handle om feilsituasjoner som har vært, samt enkle råd til kunden om elsikkerhet. Ut over dette opplyses det ikke om kundekontakt i det daglige.

NRK radio har spilt en sentral rolle for flere av de som har opplevd lengre strømbrudd. Begrunnelsen for dette beskriver tre av informantene som at de har erfart at når de ordinære kanalene slutter å virke er radio et medium som når ut til mange. Et hinder for selskapene er å selv kunne kommunisere med NRK når ekom er ute, for å formidle hva NRK skal informere om på deres vegne. Flere har tanker om at de da sender en av sine egne med en radio som er tilknyttet det interne driftssambandet, en ordonansfunksjon. ”Vi kan kjøre ut med ordonans og en radio slik at vi kan opprettholde kommunikasjonen, men vi har jo ikke for mange av de radioene,” understreket en beredskapskoordinator ved et av de store selskapene. Dette ble også uttrykt av flere. Andre medier som TV vurderes som en tungvint kanal, og papiraviser kommer for sent ut med kriseinformasjon. Ulike avisers nettutgaver har derimot blitt brukt aktivt av flere, både av de store små selskapene.

En hyppig brukt kanal for informasjon til eksterne er sentralbord med telefonsvarerfunksjon og operatører som opplyser innringer om hvilke områder som er strømløse. Ett av selskapene hadde også en tilvalgsfunksjon der innringer med spesielt viktige opplysninger kunne få prioritet i køen. Vedkommende var dog inne på at dette ble misbrukt av andre innringerne for å komme raskere fram i køen. En av beredskapskoordinatorerne kunne fortelle at under en omfattende hendelse der strømmen var borte flere døgn, ble det på en telefonsentral registrert 23 000 innkommende samtaler på 2 dager. Kun 1 000 av disse kom gjennom og i direkte kontakt med en operatør ved sentralbordet. En av beredskapslederne ved et av de små selskapene var tydelig på at de strakk seg langt i å oppbemanne sentralbordet ved hendelser for å tilstrebe at innringerne skulle få en person å snakke med, ikke en svarer.

Bruk av internett viser seg å være svært varierende. De færreste bruker internett som en kanal for kommunikasjon i krise. I det daglige brukes nettsidene i all hovedsak til å informere om nettleie, faktura, om selskapet og liknende. Ingen av selskapene har informasjon om hvordan kunden skal forholde seg ved strømbrudd eller hvilket ansvar kunden selv har. Under en krise påpeker 5 av de 6 spurte, at de kan bli flinkere til å bruke nettsidene sine. En av informantene er likevel usikker på om dette er en kanal som når mange. Sosiale medier synes ikke å ha fått særlig plass som kanal i kriser. Holdningen er å være der, men ikke være aktive. Facebook blir brukt av fire av selskapene, mens tre av selskapene også er på Twitter. To av respondentene er ikke på sosiale medier i det hele tatt. Begrunnelsen for dette ble forklart slik:

”Kunne sikkert vært nyttig i en krise, men er redd vi ikke har kapasitet til å håndtere det. Det er bedre å ha noen få kanaler og gjøre det bra, enn å ha altfor mange kanaler og gjøre det sånn halvveis bare.” Dette bekreftes av en annen som sa: ”Vi har en Facebookside, og vi har Twitter. Men vi er ikke flinke nok til å bruke det rett og slett. Når vi har småfeil i nettet, ser vi det at folk etterlyser oss på Facebook. Det blir litt sporadisk hvordan vi gjør det.”

Når alt av kommunikasjonskanaler er ute av funksjon er kreative løsninger som å henge opp plakater med informasjon i vinduet, på strategiske plasser der folk naturlig møter, eller fysisk oppsøke steder der det er mulig å nå ut til mange, nevnt av flere. Dette er ideer som ikke er fundert i planverk eller tiltakskort. Ingen av informantene kunne fortelle at slike tiltak noen gang var iverksatt eller utprøvd.

En av informantene fra et av de store selskapene, brukte satellitt-telefon for kontakt med nærliggende energiselskap under en krise. Det fungerte dårlig når telefonnettet falt ut, da disse selskapene kun hadde mobil- og fasttelefoni. Ingen av de som ble intervjuet som også har satellitt-telefoni, har definert at denne kan brukes i beredskapsøyemed. Likevel ser de at det kan være en løsning dersom ikke annet fungerer. Samtidig hersker det stor usikkerhet om systemet. En av beredskapskoordinatorene uttrykte stor skepsis til om dette er en pålitelig kanal for beredskap og krisekommunikasjon.

Når det gjelder det interne driftssambandet understreket alle at dette er tiltenkt intern bruk, men at det med ordonans var mulig å dekke kommunikasjonsbehov til eksterne også gjennom denne kanalen. Ett av selskapene som har opplevd krise gjorde nettopp det.

For intern kommunikasjon er denne kanalen lite i bruk i det daglige. Det lukkede sambandet var helt topp inntil mobiltelefon kom på banen, forteller en av informantene ved et av de større selskapene, ”da oppdaget vi at det var mye bedre å bruke mobil.” Det lukkede sambandet er dyrt å holde i live, men det er jo et lovkrav” påpekte en. ”Som beredskapsmann ser jeg jo det at vi trenger noe annet enn mobiltelefon. Så der vil jeg si at kanskje lovverket er med på å holde en fornuftig beredskap på den sida” sa beredskapskoordinator ved et av de større selskapene som ikke har opplevd krise. Ved spørsmål om hvordan de ville forholdt seg i en situasjon der offentlige kommunikasjonssystemer lå nede, svarer en av informantene: ”Så lenge vi har kontakt med andre energiselskap er det bare å begynne å spa i den ene enden for å få ting inn etter hvert. Det kan hende media og kunder synes det er uholdbart.” Dette selskapet har ikke opplevd krise.

## 5.9 Er kommunikasjonssystemene pålitelige?

Det hersket stor enighet om at det interne radiosambandet fungerte godt for intern kommunikasjon under hendelser, mens det er en svakhet at alt det andre går ned ved strømstans, meddelte samtlige. ”Det tar maks en halv time så er mobilnettet nede,” sa en beredskapsleder som ved flere anledninger hadde erfart dette. Informantene ytrer frustrasjon over de mangelfulle beredskapskravene som stilles til teletilbyderne i og med at brist i telenettet er det som kompliserer en i utgangspunktet kontrollerbar situasjon for nettselskapene. ”Det er på kommunikasjon krisa kommer,” poengterte en av de. ”Selv om situasjonen med strømbrudd er håndterbar i utgangspunktet, blir den straks mer kompleks så snart kommunikasjonssystemene faller sammen. ”Det er ikke påliteligheten til våre systemer det er noe galt med, men basestasjonene til Telenor på grunn av for lite backup og for lite krav,” yttet en av beredskapskoordinatorene. ”Når det er strømstans, planlagt eller uforberedt, så er det kommunikasjon - kundekommunikasjon som er utfordringen.” Uttalte beredskapsleder fra et av de mindre selskapene som ikke har opplevd krise.

Selv om de fleste mener at driftssambandet fungerer tilstrekkelig, var det flere som understreket at systemet begynner å bli gammelt. Samtidig ble det påpekt at de hadde få radioer til dekke alle funksjoner under en krise, for eksempel ordonans. At sambandet ikke brukes i det daglige innebærer en usikkerhet med tanke på brukerkompetanse og muligheten til å avdekke eventuelle radioskygger,<sup>5</sup> mente en av beredskapslederne ved et av de større selskapene.

Fire av informantene yttet ønske om å bli en del av nødetatens Nødnett<sup>6</sup> for å ha en kommunikasjonskanal som sikrer kontakt med eksterne. ”Nødnettet er jo det mange snakker om at vi kunne vært med på hvis det hadde vært ordentlig. Ha Nødnett som fungerer vil vi alle sammen, det er ønskedrømmen!”

Kjernen i begrunnelsen for valg av kommunikasjonskanaler er å bruke de kanalene som finnes og bruke det folk bruker - ”og håpe at i hvert fall noe virker under en krise,” sa beredskapsleder ved et av de store selskapene. Ved spørsmål om hvilke vurderinger som lå bak valg av kommunikasjonsløsninger var svarene unisone, ”vi bruker det som fins”. Et annet

<sup>5</sup> Radioskygge er betegnelsen på et geografisk område der kontakt med en nærliggende basestasjon eller radiosender hindres av høyt terreng. Dekningsområdet til senderen vil mer eller mindre omringe området med radioskygge (Wikipedia).

<sup>6</sup> Nødnett er et nytt digitalt samband for politi, brannvesen, helsetjenesten og andre viktige samfunnsfunksjoner (Direktoratet for nødkommunikasjon).

moment var økonomi. Flere trakk frem at enkelte kommunikasjonsløsninger var dyre å anskaffe eller dyre i drift.

En av informantene kunne vise til at selskapet har gjennomført ROS-analyser og anvendt akseptmatriser for valgte kommunikasjonsløsninger. Vedkommende påpekte at disse nå er modne for en ny gjennomgang og at det er planlagt innen rimelig tid. Beredskapsleder ved et av de mindre selskapene bemerket at de har planer om å gjennomføre ROS-analyser for kommunikasjonsløsninger, og tanker om å legge opp til en strategi rundt krisekommunikasjon.

”Før var det sånn at kunden ringte og kom til telefonsvarer og fikk informasjon. Nå forventer kunden at vi skal sende informasjon til dem, type Facebookmelding eller noe,” sa en av informantene. Likevel er det telefonsvarerfunksjonen samtlige selskaper anvender og langt på veg baserer informasjonsdeling på. På tross av dette kan flere av informantene fortelle at dette systemet ikke kan takle den store pågangen av innringere. Når det ringer mange blir de stående i kø, de kommer ikke gjennom på linjene.

### 5.10 Kriseinformasjon

Under en krise er det samsvar mellom alle informantene at de ønsker å si hvor strømmen er borte, og antatt gjenopprettingstid. Det siste synes å være en utfordring og en hårfin balansegang. ”Hvis vi sier vi får strømmen tilbake på en time, så greier vi ikke det. Da blir det ramaskrik,” forteller en av informantene fra et av de store selskapene som forsyner en større by. Kun en av de spurte hadde fokus på at det var viktig å få sagt noe om hvordan kundene skulle forholde seg. Han kunne derimot bekjentgjøre at de tilstrebet å formidle til befolkningen at de ikke måtte ta på ledninger som ligger på bakken, bruk alternative oppvarmingskilder, ikke åpne lokket på fryseren, - råd og veiledning med andre ord. I tillegg var dette selskapet opptatt av å kommunisere kundenes eget ansvar ved strømbrudd. I tråd med dette kunne en beredskapsleder ved et annet selskap fortelle at de holder på med et arbeid for å komme ut med råd og veiledning til kunder for å si noe om hva kundene kan gjøre ved strømstans. Hensikten er å hjelpe kunden til å være forberedt ved eventuelle fremtidige strømbrudd.

Det som er viktig for kundene å vite er når strømmen er tilbake er alle informantene enig om. ”Vi legger vekt på direkte kommunikasjon per telefon til kommunene for å gi konkret informasjon om hvor lenge dette skal vare, og i forhold til hvordan vi løser gjenoppretting der det er behov for prioritering,” sa en av informantene ved et lite selskap.

Nettselskapene er avhengig av å få informasjon av kunder eller personer ute som kan gi opplysninger om utfall og mulige årsaker til feil, tre over linje, knekte stolper, linje på bakken for eksempel. Uten denne informasjonen kan selskapet være uvitende om områder som er strømløse med den konsekvens at det tar lenger tid å lokalisere feil og videre gjenoppretting. Flere av selskapene opplever også at kunder henvender seg direkte til dem for å be om råd og bistand med for eksempel aggregat. Spesielt bønder, kommuner, lokalt næringsliv og større industri eller bedrifter.

”Dyrlegen fra ett område kom i kontakt med oss via politiet, det var om melking av kyr. Når du har mye kyr da er det ikke bare å melke for hånd. Så hadde de ikke aggregat. Det er ikke noe kjekt å høre dyra som står i bakgrunnen med melkespreng, og som har hatt det en stund. Vi prøvde fortvilet å forklare at vi er helt avhengig av egne aggregater for å sikre oss selv og egne anlegg.”

Dette beskrev en av informantene ved et av de større selskapene. Dette var for øvrig ikke en situasjon selskapet definerte som en krise.

En beredskapskoordinator kunne fortelle at den tøffeste beslutningen de opplevde under en krise, var å måtte informere flere kommuner om at de sannsynligvis kom til å være uten strøm til neste dag. ”Vi var veldig i tvil om vi skulle tørre å gå ut og si det. Si at alle de kommunene måtte regne med å være mørklagt til neste dag. Det var den tyngste beslutningen, men da fylkesmannens beredskapsavdeling sa at det måtte vi gjøre, så gjorde vi det.”

### 5.11 Omdømme

Så lenge folk har strøm i stikkkontakta og strømprisene ikke er uforholdsmessig høye, vies strømløse og strømløse liten interesse, nevnte flere av informantene. Det er først når strømmen blir borte folk blir oppmerksomme. De senere år har større brudd i strømmettet primært vært forårsaket av uvær. Montører har blitt berømmet for sin innsats i felt i lokalpressen for å bringe situasjonen tilbake til det normale ved å gjenopprette feil. Kunder har generelt sett vært forståelsesfulle. ”Vi møtte mye forståelse, folk hadde jo opplevd uværet selv og vær og vind er lett å forklare,” beskrev informanten ved et av de mindre selskapene. Dette ble underbygget av flere. En viss forskjell er det for øvrig for de som forsyner mer sentrale strøk og byer. En av informantene fortalte at enkelte sentrumsområder aldri har opplevd strømbrydd. Det viser seg at de på bygda greier seg godt og lenge uten strøm. De synes å være mer tolerante for avbrudd enn de som bor i byene. I byene er det stort sett høyere oppetid på strømmettet, og de er som flere av informantene uttalte det, bortskjemte med nærmest avbruddsfri strøm. Til nå

har de lange utfallene primært vært på bygda og der har flere en form for egenberedskap. ”..det er de fra byen som ringer. Hvis de på bygda får vite at det er langvarig, setter de seg i sving. De greier seg selv og mange har aggregater. De fyrer opp primuser, tenner bål og griller,” sa en av informantene ved et av de mindre selskapene.

Enkelte nevnte at det har vært noen negative avisoppslag, spesielt etter ”Dagmar.” På tross av at det var noen negative kommentarer og enkelte misfornøyde kunder, kunne ingen av informantene si at hendelsene de har vært oppe i har svekket deres anseelse blant kundene nevneverdig. Kritikken som kom var spesielt knyttet til gjeninnkopling. Når strømmen begynte å komme tilbake noen steder, ble de som fortsatt var uten strøm utålmodige og irriterte. Erfaringen til flere var, at jo lenger strømmen var borte, jo mer selvopptatt ble folk. ”Når naboen ser at det lyser hos en, og nå har det lyst i to timer. Så lurer de på hvorfor i all verden får ikke vi lys da?” var en erfaring som ble uttalt. Liknende erfaringer ble beskrevet av flere. Det er ikke mulig å legge inn all strøm samtidig, da går sikringen, eller det blir overlast på nettet. Derfor må strømmen koples inn igjen litt og litt. Dette er vanskelig for kundene å forstå, påpeker flere. ”For mange slike klager og oppslag i media kunne blitt en krise i seg selv,” nevnte en beredskapsleder.

Kun en av informantene kunne redegjøre for at de systematisk informerer kundene i etterkant av hendelser, og i det daglige gir veiledning til kunder. De har et system der de i et vedlegg til faktura for nettleien legger ved informasjon om hendelser som har vært, og råd til kunden om elsikkerhetstips.

## 5.12 Oppsummering

Informantene har alle et sentralt beredskapsansvar i sitt selskap. Forskjellen ligger i at selskapene er svært ulike i størrelse, og dermed også ulikt organisert. Den store forskjellen er at fire av selskapene har eget informasjonspersonell, og tre av disse igjen har en egen informasjonsavdeling. Valgte kommunikasjonsløsninger og hvordan de er tenkt brukt, er sammenfallende for alle informantene. Selv om det er sprik i forhold til hvem som har opplevd krise eller ikke, er det gjennomgående at alle stadig opplever situasjoner som krever at beredskapsplanverket tas i bruk. Krise handler for informantene i stor grad om at ting ikke er håndterbart, da med tanke på gjenoppretting av strømmettet. Innsats og ståpåvilje hos operative mannskaper er bemerkelsesverdig høy, mens flere trekker frem at informasjonsarbeidet ved hendelser og kriser er utfordrende. Det er også interessant å merke seg at selskapene er avhengig av å få informasjon av kunder ute, om eventuelle strømbrudd og

åpenbare feil i nettet. Flere tilstreber å kommunisere ut viktigheten av egenberedskap, men det er ulikt hvordan dette er ivaretatt ute hos samarbeidspartnere.

Gjennom datainnsamlingen kommer det tydelig fram at lovverket er med på å bestemme utforming, og stille krav til nettselskapenes informasjonsberedskap. I tillegg nevner enkelte økonomi som en faktor som til en viss grad influerer valg og muligheter innen krisekommunikasjon, spesielt relatert til innkjøp av kommunikasjonssystemer eller organisering. Gjennom lovverket er selskapene pålagt å øve, dette er et annet forhold som vil ha betydning for krisekommunikasjon – om man har testet systemer, ansvar, roller og planer. Flere av informantene peker nettopp på at øvelser og erfaring har betydning for krisehåndteringen. ”Vi skulle hatt en Dagmar litt oftere!” Uttalte en av informantene. Det går fram av intervjuene at organisering og oppgaver ser ut til å være en faktor som innvirker på krisekommunikasjon. Om det er egne ansatte eller ikke som har kommunikasjon som dedikert oppgave. I lys av dette er det mulig å liste opp faktorer fra empirien som er med på å virke inn på krisekommunikasjon:

- Lovverket
- Organisering, egen informasjonsavdeling eller ikke.
- Erfaringer og øvelser
- Økonomi



## 6.0 DRØFTING

### 6.1 Faktorer som påvirker krisekommunikasjon

Første del av problemstillingen tar opp hvilke faktorer som påvirker krisekommunikasjon for nettselskapene. I teorien ble det belyst flere faktorer som har innvirkning på krisekommunikasjon i responsfasen, og som dermed har betydning for hvordan krisekommunikasjon utformes, oppfattes, og hvordan krisekommunikasjon utøves for nettselskapene. Disse ble oppsummert slik: krisens art, kriseforståelse og kriseanerkjennelse, krisehistorie, omdømme, interessenter, kanaler, krisekommunikasjonsplan, daglig kontakt med samarbeidspartnere. For en mer systematisk tilnærming er faktorene i denne oppgaven kategorisert i tre grupper. Karakteristikk om krisen, krisetype, kriseforståelse og kriseanerkjennelse kan presenteres som ytre faktorer. Krisehistorie, omdømme og interessenter kan samles som organisatoriske faktorer. Den tredje kategorien rommer strukturelle forhold som kommunikasjonskanaler, kommunikasjonsplan og samhandling. Figur 4 fra kapittel 3, kan nå se slik ut (figur 5):



Figur 5: Faktorer som påvirker krisekommunikasjon (egen illustrasjon).

Drøftingen vil ta for seg hver av disse kategoriene der innsamlede data diskuteres i lys av nevnte faktorer. Til tross for at faktorene nå er systematisert, så er det ikke vanntette skott mellom kategoriene. Dette innebærer at det tidvis vil være noe glidende overganger mellom disse i diskusjonen.

Andre del av problemstillingen stilte spørsmålet om hvordan nettselskapene kan ivareta krisekommunikasjon ved en krise med langvarig bortfall av strøm og ekom. Dette diskuteres i del to av dette kapittelet gjennom krisekommunikasjon i responsfasen med utgangspunkt i den innledende respons, kommunikasjonsstrategi og oppfølgende kommunikasjon, før trådene samles i en oppsummering.

### 6.1.1 Ytre faktorer

Ut i fra tradisjonelle perspektiver om krise vektlegges særtrekk som påkjenninger ut over det normale, en trussel mot viktige verdier, eller enn trussel mot selve organisasjonens yteevne, eller omdømme (NOU, 2000:24; Løvik, 2010). For nettselskapene vil det kunne tolkes slik at kriser handler om potensialet en situasjon eller hendelse har til å true nettselskapets evne til å yte sine tjenester – levere strøm til sine kunder og samfunnet for øvrig. Eller andre forbindelser som kan true viktige verdier som for eksempel de ansatte, økonomi, kunder og samfunnet for øvrig. Hendelser vurderes av informantene hovedsakelig på bakgrunn av om en situasjonen er unormal, at den avviker fra det normale (NOU, 2000:24). I dette ligger vurderinger om behov for ytterligere ressurser eller kompetanse som går ut over det de til daglig opererer med. Forhold som kan hindre overføring av strøm betraktes spesielt, og er særskilt beregnende for situasjonsvurderingene, ifølge informantene. Dette vurderes også som den hendelse som har størst potensial til å bli en krise.

Når det gjelder strømbrudd blir situasjonens egenart, antatt varighet og dimensjon også overveid for å avgjøre om en situasjon krever spesiell håndtering, og for å bestemme alvorlighetsgrad for hendelsen. Det er i følge Coombs (2012) nødvendig å betrakte og bedømme sentrale forhold for å forstå innholdet i krisen og for å gjenkjenne den.

Uværs hendelser er det som trekkes fram som den største trusselen for et langvarig strømbrudd, andre årsaker var lite reflektert blant informantene. Dokumentanalysen viser for øvrig at andre årsaker som for eksempel overlast og brann, har like stort skadepotensial. Det er sprik i hvilke vurderinger informantene gjør om- og hva de anser som en krise eller ikke. Spesielt med tanke på varigheten av et strømbrudd. Her kan det synes som geografiske forskjeller spiller inn og at selskaper som forsyner sentrale strøk som inkluderer byer, større industri, næring og liknende, vurderer tidsfaktoren annerledes enn de som forsyner mindre sentrale strøk. Der det er enighet er om strømkunder som defineres som sårbare eller kritiske er i et område som er strømløst, da anses straks situasjonen som mer alvorlig og det gjøres andre vurderinger om hvilken innsats og ressurser som iverksettes. Dette betyr at de gjenkjenner og betrakter forhold ved situasjonen som utgangspunkt for å anerkjenne

situasjonen som en krise eller ikke (Coombs, 2012). At de vurderer sårbare kunder som for eksempel helseinstitusjoner, spesielle produsenter, næringsvirksomhet som kritiske kunder, kan også knyttes til at de har en forståelse for at ulike kundegrupper opplever en krise selv om selskapet ikke selv opplever at de er i en krise (Coombs, 2010). Coombs (2010) argumenterer for at hvis interessenter opplever situasjonen som en krise, så må organisasjonen håndtere situasjonen som om organisasjonen er i krise. Flere av de intervjuede var inne på at de kunne oppleve situasjonen som håndterbar, men at befolkningen, spesielle strømkunder som for eksempel sykehus, eller kommunen, kunne få så store utfordringer av strømbruddet at de opplevde en krise. Dette er i tråd med at en krise i stor grad handler om oppfattelse av hendelsen, og ikke selve hendelsen i seg selv (Coombs, 2010). Det er likevel lite som tyder på at selskapene endrer sin egen kriseoppfattelse på bakgrunn av dette.

Bevissthet med henblikk på om hendelsen vurderes som tilsiktet eller ikke, kommer frem av samtalene med informantene der de viser til at de er oppmerksomme på at naturgitte hendelser er lett å forklare, og at selskapet ikke regnes som ansvarlig for hendelsen. En av informantene var inne på at andre typer hendelser der selskapet selv kan knyttes til å ha direkte tilknytning til årsaken til krisen kan kreve en annen oppmerksomhet. Dette er i tråd med Ulmer, Sellnow og Seegers (2011) kategorisering av kriser som intensjonelle og uintensjonelle.

Nettselskapene er i stor grad regelstyrt og selskapenes betraktninger av kriser kan synes å gjenspeile regelverkets fokus på ekstraordinære hendelser som kan forstås som noe som går ut over det alminnelige. At hovedfokus hviler på brudd i strømforsyningen med uvær som årsak, kan også forklares gjennom regelverket, men kan også tolkes på bakgrunn av egen erfaring og til dels at andre selskapers erfaring har betydning. At de ser på krise som noe de enda ikke har opplevd, kan komme i konflikt med evnen til krisegjenkjennelse og kriseanerkjennelse (Coombs, 2012). Coombs (2012) mener kriseledelsen må kunne gjenkjenne og forstå krisen for å kunne akseptere det som en krise og for å velge rett respons. Magefølelse og ryggmargsrefleks blir av flere trukket fram som avgjørende for å vurdere situasjonen og hvilken innsats som er nødvendig. Det er blitt etablert en praksis at folk møter på jobb uten å måtte bli varslet. Det kan tolkes dit hen at denne refleksjonen hos innsatspersonell handler om at de har opplevd liknende situasjoner tidligere, eller at de gjennom værmeldinger eller annet kan tenke seg til at det vil oppstå feilsituasjoner i nettet. Når det gjelder andre årsaker til strømbuuddet eller situasjoner de ikke har opplevd tidligere, er det ikke sikkert at det er like enkelt å kjenne igjen tegn ved situasjonen og argumentere for at det er en krise. At informantene fra nettselskapene er opptatt av at det handler om en krise først når situasjonen

er uhåndterbar og det handler om noe de ikke har opplevd tidligere, kan igjen få konsekvenser for evnen til å gjenkjenne og anerkjenne situasjonen som en krise (Coombs, 2012). Dette kan igjen medføre at nødvendige tiltak ikke iverksettes – kriseinnhold (ibid), eller at denne responsen iverksettes for sent. Videre kan dette være et resultat av at mangler i ROS-analyser for å avdekke latente hendelser og planlegge for eventuelle evenementer de ikke tidligere har erfart. Dette taler mot at ikke alle ledd i krisehåndteringsprosessen er vurdert (Fearn Banks, 2011). Regelverket stiller krav til selskapene om at de skal implementere et helhetlig beredskapskonsept, dette henspiller til Coombs (2012) så vel som Løvik (2007) og Fearn Banks (2011), som nettopp fremhever at krisehåndtering må være en kontinuerlig prosess for å være effektiv i alle krisefaser.

I lys av det som er skrevet over henspiller vurderinger om kriser til en viss grad til tradisjonelle definisjoner og betraktninger om begrepet. At fokus i så stor grad hviler på uværshendelser hos alle informanter kan bety at det er vanskeligere å vurdere andre typer hendelser og årsaker noe som igjen kan bety at selskapene får utfordringer med å lese og adressere en krise (Coombs, 2012). At det ligger god læring i kriser var det enighet om blant informantene, dette er i tråd med Ulmer, Sellnow og Seeger, (2011). Samtidig kan det se ut til at andre selskapers erfaring med kriser vies mindre oppmerksomhet. Dette understøttes av øvrig dokumentanalyse der det fremkommer at erfaringer fra tidligere hendelser som for eksempel ”Dagmar”, ikke er implementert i organisasjonene. Selskaper som har øvd eller har erfaring med større hendelser selv, har med seg nyttig lærdom og kompetanse inn for nye hendelser og inn i øvelsene, mens selskaper som ikke sitter på den samme praksisen virker mindre forberedt og er ikke like kreative. Øvelser, opplæring og ROS-analyser trekkes nettopp fram som viktige elementer for at krisehåndteringsprosessen skal fungere og for at innsatsen i responsfasen skal foregå effektivt (Coombs, 2012; Fearn Banks, 2011).

### 6.1.2 Organisatoriske faktorer

Over har vi sett hvordan kriseforståelse er med på å bidra til å karakterisere (gjenkjenne og anerkjenne) situasjonen som en krise. I følge Coombs (2012) er dette også sentrale faktorer for å bestemme respons og tiltak – kriseinnhold, samt vurdere i hvilken grad omdømme er truet og hvilken kommunikasjonsstrategi det er relevant å velge. Organisatoriske faktorer favner krisehistorie, omdømme og interessenter. Coombs (2012) hevder det er viktig å være oppmerksom på egen krisehistorie. Har selskapet opplevd krise tidligere og i tillegg håndtert situasjonen dårlig, vil den nåværende trusselen mot organisasjonens omdømme være mye større (Coombs, 2012). Kun to av informantene kunne fortelle at selskapet de tilhører hadde

opplevde en krise. Vurderingen av krisehåndteringen i etterkant av hendelsen er av selskapet selv og av deres interessenter hovedsaklig god. Mangel på informasjon og vanskelig å komme i kontakt med selskapene underveis i krisen, er likevel elementer som ble belyst av alle informantene. Her var de også åpne på at det hadde kommet kritikk i etterkant. Tilsvarende har vært tilfelle for de selskapene som oppfatter de ikke har vært i krise. Det er rimelig å tolke Coombs (2012) dit hen at selv om selskapet selv oppfatter at de ikke har en krisehistorie, kan det være at deres interessenter nettopp har en oppfatning om at selskapet har vært i en krise ved at de tidligere har vært misfornøyde med håndteringen av tidligere hendelser. Gjennom empirien er det åpenbart at mange nettkunder, herunder sentrale aktører som kommuner og næringsliv, så vel som den enkelte innbygger/kunde, har opplevd kortere eller lengre strømutfall. Som det kommer tydelig frem av intervjuene er det ulikt hvordan kunder har reagert. I all hovedsak har responsen vært positiv relatert til selve håndteringen av hendelsen; den operative innsatsen som ble satt inn for å få strømmen tilbake. Men det har vært misnøye vedrørende mangel på informasjon eller at informasjon ikke kommer raskt nok ut til de som er rammet av strømbryddet. Dette kan falle uheldig ut ved en fremtidig hendelse, dersom informasjon ikke blir håndtert på en bedre måte. Hvis en organisasjon har hatt kriser de har håndtert dårlig tidligere, vil dette kunne medføre at interessenter tillegger selskapet større grad av kriseansvar ved neste hendelse (Coombs, 2012).

Omdømmehensyn ble av informantene ikke særlig vektlagt i forbindelse med krisehåndteringen. Coombs (2012) med flere taler nettopp til orde for at enhver krise er en trussel mot en organisasjons omdømme. Informantene var inne på at fokuset lå på innsats ute i felt for å få strømmettet opp igjen, og at informasjon ut til omgivelsene kom i andre rekke. Dette underbygges av dokumentundersøkelsen der det kommer frem at det knyttes store utfordringer til informasjonshåndtering og at selskapene hadde utfordringer med tanke på å få til god kommunikasjon med andre aktører og til omgivelsene. Dette kan komme i konflikt med målene for krisehåndtering der krisekommunikasjon er et nødvendig middel for å gi ut informasjon slik at omgivelsene har nok informasjon om situasjonen til å treffe egne beslutninger (Coombs, 2012).

Informantene har langt på vei klart for seg hvem de har behov for å kommunisere med i en krise. De er også tydelige på at de også har behov for informasjon av kundene sine om forhold i strømmettet og egne installasjoner. Disse vurderingene virker like for selskapene, uavhengig av selskapenes størrelse og erfaring.

Informantene trekker fram interessenter som både interne og eksterne. Hvilke som inkluderes i de respektive gruppene er stort sett lik for de som ble intervjuet og i tråd med Fearn Banks (2011). Kommunikasjon til interne handler i stor grad om å varsle og informere om at beredskapsplanen er satt i verk. Det legges vekt på at de som er direkte involvert i innsatsen holdes informert, men interne generelt får liten systematisk oppdatering om hendelsen. Fearn Banks (2011) påpeker at interne bør få kjennskap til krisen gjennom egen organisasjon, og at de bør få informasjon før de eksterne. Dette ivaretas ved å sende sms eller ringe de interne og til en viss grad gjennom selskapenes intranett.

Fearn Banks (2011), understreker at det bør tilstrebes å kommunisere direkte med kunder om krisen og dens utvikling. For de mindre selskapene kan det se ut til at det er tettere dialog internt i organisasjonen både gjennom uformelle og formelle kanaler. De mindre selskapene kan synes å ha større fokus på direkte kontakt med enkelte kunder, mens informantene fra de større selskapene i større grad benyttet media til denne type informasjon. Dette lar seg i større grad løse gjennom at de mindre selskapene blant annet har færre kunder å forholde seg til, færre kommuner og samarbeidspartnere for øvrig. De har et klarere og mer oversiktlig bilde av sitt kundegrunnlag enn de større selskapene. For de små selskapene var det en mulig løsning å kjøre ut til spesielle kunder for å informere underveis i krisen. Det kom ikke frem om dette var mulig med tilgjengelige ressurser. Dette er også et trekk som kom til uttrykk gjennom dokumentanalysen.

### 6.1.3 Strukturelle faktorer

Diskusjonen over viser hvordan organisatoriske faktorer er med på å gi grunnlag for valg av innhold og utforming av kommunikasjon i kriser. Coombs (2012) argumenterer for at bevissthet omkring egen krisehistorie, omdømme og organisasjonens interessenter må vurderes for å kunne velge hensiktsmessig kommunikasjonsstrategi, innhold i kriseinformasjon og hvordan denne informasjonen skal formidles. For å nå ut til sine interessenter og opprettholde kundekontakt hevder Fearn Banks (2011) og Løvik (2007), at det er nødvendig å ha en plan for kriseinformasjon og at organisasjoner må basere seg på flere kommunikasjonskanaler. Vesentlige trekk i teorien er også hvor godt forberedt en organisasjon er til å håndtere informasjonsbehovet som oppstår i en krise (Fearn Banks, 2011; Løvik, 2007). Planverk, kommunikasjonskanaler og samhandling ble kategoriser under strukturelle faktorer.

Gjennom Beredskapsforskriften § 3-7 (se kap 5.2.2), stilles det krav til at alle enheter i KBO skal ha en informasjonsplan og en effektiv informasjonsberedskap i ekstraordinære

situasjoner. For selskapene handler dette både om at de er pålagt å ha en plan for informasjonsberedskap, og at dette også er med på å fremme krisehåndteringen gjennom kommunikasjon i kriser (ibid).

Gjennom intervjuene kommer det fram at få selskaper har en egen informasjonsplan. Enkelte har momenter innbakt i den generelle beredskapsplanen som hvem som skal håndtere media, oppbemanning av sentralbord, ringelister og liknende. De synspunktene som har kommet fram i intervjuene kan tyde på at graden av planlagt kommunikasjon i kriser er varierende. Samtidig kan det tyde på at respondentene ikke er fortrolige med hva som implisitt ligger i det å "ha" informasjonsberedskap og et eget planverk for kommunikasjon ved ekstraordinære hendelser. Dette kan igjen resultere i manglende systematisk tilnærming til krisekommunikasjonsarbeidet.

Fearn Banks (2011) fastslår at en krisekommunikasjonsplan er nødvendig for å skape gode rutiner for ekstern og intern kommunikasjon i kriser, og at en slik plan kan spare mye tid i initialfasen av en krise. På dette området kan det være naturlig å skille mellom selskapene. Selskapene er ulikt organisert, gjerne i tråd med størrelsen på selskapet. Det som er likt er at alle har en eller flere personer som er dedikert til strategisk beredskapsansvar i det daglige, og til å lede kriseresponsen under en krise. Forskjellen ligger i at ved de større selskapene har personer beredskapsansvar som sitt hovedarbeidsområde, mens for de mindre selskapene er dette arbeidet bare en liten del av det daglige virke. Beredskapsleder er gjerne også daglig leder for selskapet, og beredskapskoordinator har kun beredskap som ett av sine mange ansvarsområder. Der de større selskapene har egne avdelinger eller personer til å håndtere kommunikasjon i en krise, ivaretas dette ved de mindre og mellomstore selskapene av beredskapsleder som samtidig skal lede innsatsen på strategisk nivå (Olsen et al., 2010). Det går frem av empirien at dette er utfordrende. Det er krevende å ha flere fokus samtidig ved at det er vanskelig å få ro og ha kapasitet til å løse de enkelte oppgavene. I forlengelsen av dette er en observasjon at de mindre selskapenes enorme lokalkunnskap til en viss grad kan se ut til å veie opp for manglende ressurser som eget informasjonspersonell. Kjennskap til sårbare kunder, kort vei til kundene, og et oversiktlig antall sluttbrukerkunder, kan se ut til å forenkle informasjonsarbeidet og sørge for at de har mer direkte kontakt med kunder under en krise. Dette stemmer overens med budskapet om at det bør kommuniseres med ulike grupper direkte og tilpasse budskapet til de ulike som har behov for informasjon i kriser (Fearn Banks, 2011). Informantene fra selskaper med egen informasjonsavdeling viser til at fokuset i stor grad ligger på mediehandtering og at dette er så krevende å ivareta at det er vanskelig å

kommunisere gjennom flere kanaler samtidig. Dette er i strid med Fearn Banks (2011) som argumenter for nettopp å bruke ulike kommunikasjonskanaler og redskap for å nå ut med informasjon.

Kriseledelsen er avhengig av å ha nok informasjon om krisen for å kunne ta beslutninger om hvilke handlinger som er nødvendig og hvilket budskap som skal kommuniseres ut - "Crisis knowledge management" (Coombs, 2012). Det avdekkes gjennom intervjuene at selskapene er avhengig av informasjon fra kunder ute for å få informasjon om feil i strømmettet og eventuelle åpenbare årsaker til feil. Det er også betinget at de har kjennskap til hvilke områder som er spesielt sårbare med tanke på sårbare kunder. Dette har betydning for det totale bildet kriseledelsen har behov for som grunnlag for beslutninger og for å bestemme innhold i respons, og hvem det er nødvendig å informere særskilt. For å kunne oppnå "Situational awareness" og bestemme hvilke kommunikasjonsiltak som skal rettes mot interessenter er selskapene avhengig av å ha systemer som sikrer at de har mulighet til å tilegne seg denne informasjonen og kunnskapen. Dette dekkes gjennom dialog med kommuner, sårbare kunder og omgivelsene som har viktig informasjon. Dersom kommunikasjonskanaler faller sammen tidlig, kan det være utfordrende for selskapene å få til dette tilfredsstillende. At selskapene har behov for informasjon fra kunder ute er alle respondentene inne på, og dette stiller krav til at kommunikasjon utveksles mellom to parter (Erlie, 1999). Mangelen på informasjon om at områder er strømløse eller årsak til strømbrudd blir av tre informanter betegnet som medvirkende årsak til forsinkelse av feilsøking og feilretting som er en del av krisehåndteringen i kriseresponsfasen (Coombs, 2012). Dette kan også være medvirkende til at kriseledelsen ikke har nok informasjon tilgjengelig til å oppnå "Situational awareness" for derigjennom å treffe nødvendige beslutninger og kommunikasjonsiltak (Coombs, 2012).

Den teknologiske utviklingen har på den ene siden gitt økte muligheter for raskt å nå ut med informasjon, mens på den andre siden stilles det høyere forventninger til at informasjon deles raskt og hyppig (Fearn Banks, 2011; NOU, 2000:24). Å ha etablert kommunikasjon med omgivelser og mellom organisasjoner i det daglige vil legge til rette for god dialog i krise (Coombs, 2012). Det er rimelig å anta at dersom nettselskapene har en ordnet dialog til daglig, og er etablert på de kanaler de bruker til daglig, vil de ha et fortrinn i forhold til utøvelse av krisekommunikasjon. Det er en forutsetning at strategier og taktikk bør være utformet på forhånd for en best mulig krisekommunikasjon samt for at krisekommunikasjon skal være effektiv (Fearn Banks, 2011).



Informantene er samstemte i hvilke aktører de ser på som viktige samarbeidspartnere der kommunen sammen med ulike entreprenører og andre e-verk vurderes som de mest sentrale. I tillegg er myndigheter, nødetater i noen grad, og spesielle kunder viktige. Alle informantene har årlige møter med kommunene. Dette sikrer at de har en jevnlig dialog med kommunene og mange antyder at de har faste kontaktpersoner å forholde seg til. For de som har gjennomgått kriser, bekrefter respondentene i tråd med Coombs (2012), at den kontakten som allerede er etablert på forhånd er viktig for dialogen under krisearbeidet. For mange av selskapene dreier kontakten med kommunene seg om å være omforent om hvilke kunder som skal prioriteres ved knapphet på strøm. Det virker som om de færreste er samsnakkert om informasjonen til disse kundene og til befolkningen generelt. Det fremstår som om det er usikkerhet om hva selskapene er pliktige til å informere om og hva de av hensyn til innbyggernes sikkerhet og eget omdømme er forventet å informere om. Coombs (2012) hevder at krisekommunikasjon er et viktig verktøy for å ivareta viktige verdier både for interessenter og organisasjonen selv. Informantene tar utgangspunkt i å ha fokus på at kommunikasjon med omgivelsene og samarbeidspartnere handler om å fortelle hvor strømmen er borte og anslå hvor lenge avbruddet vil vare. Det kan virke som at dette ikke er knyttet til valg av strategier eller nedfelt i planlagte tiltak i form av en plan som kan legge til rette for kommunikasjonsarbeidet under en krise (Fearn Banks, 2011; Løvik, 2007), spesielt ikke hos de mindre selskapene. Det kan se ut til at selskapene i tråd med teori og lovverk tilstreber å informere enkelte aktører som kommuner og øvrige myndigheter som NVE og FM, samt enkelte kunder. Men kommunikasjon ut over det er mindre offensiv og rettes mot å svare på respons fra kundeforhold gjennom sentralbord og telefonsvarer.

Kriseledelsen må vite hvordan de skal nå alle i en krise og ha et hensiktsmessig redskap for å kommunisere med alle interessenter (Fearn Banks, 2011). Hvilke kanaler som benyttes er av informantene beskrevet som at de bruker det som er tilgjengelig, og de bruker det som andre bruker. Til tross for at selskapene har et eget driftssamband, er det mobiltelefoni som brukes i det daglige og i ekstraordinære situasjoner - så lenge det virker. Radiosambandet brukes lite i det daglige, derfor vil det ikke alltid være klart om det fungerer, eller om det er tilstrekkelig kompetanse til å bruke systemet. Gjennom uttalelsene til informantene gis det uttrykk for at det gjennomføres jevnlig tester av sambandet. Spørsmålet er om dette er tilstrekkelig for å avdekke eventuelle radioskygger, manglende kompetanse, nok radioer for å nevne noen mulige utfordringer. I tråd med regelverket er det anbefalt å bruke de systemer en bruker til daglig også i kriser (NVE, 2011a). Andre systemer som respondentene oppgir, satellitt-

telefoner, er ikke anskaffet med tanke på krisehåndtering og heller ikke testet. Det samme gjelder plakater, flygeblader og til en viss grad ordonans.

Bruk av internett er vel etablert i samfunnet og øker stadig (NOU, 2000:24; Fearn Banks, 2011; Coombs, 2012). Fearn Banks (2011) taler for at det bør vurderes å bruke ulike kanaler for å sikre at budskapet når frem. Sosiale medier er også en kanal som har vokst hurtig og som sannsynligvis er kommet for å bli. Det legges vekt på at dette er en kanal som må inkluderes på lik linje med andre medier i krisekommunikasjon (ibid). Sosiale medier er lite i bruk i følge respondentene. Det er en lite anvendt kanal i det daglige og enda mindre som en kommunikasjonskanal i kriser. Som en av informantene fremhever kan en forklaring være at det krever for mye å overvåke, svare og følge opp disse kanalene under en krise. En av informantene var ærlig på at de så i etterkant av strømbruddssituasjoner at de var etterlyst på Facebook, men at de ikke greide å håndtere dette i tillegg til selve håndteringen av strømbruddet. Selv de informantene som tilhører selskaper som har egen informasjonsavdeling, poengterte at det ikke var kapasitet til å følge opp sosiale medier eller oppdatere internett underveis i krisen.

Samtlige respondenter har erfart ved større og mindre hendelser med strømbrudd at kommunikasjonskanalene faller ut. NOU (2000:24) påpeker sårbarheten ved batteridrevne og strømkrevende kommunikasjonskanaler. Veilederen til Beredskapsforskriften sier at enhetene bør vurdere hvilke konsekvenser et strømbrudd har for de vanlige informasjons- og kommunikasjonskanalene, og ha beredskap for å møte disse (NVE, 2011a). I tråd med dette er det ikke samsvar mellom det informanten oppgir som praksis og de krav som stilles i regelverket, eller Fearn Banks (2011) vektlegging av at det er viktig å bruke flere kanaler for krisekommunikasjon, noe som kan være med å sikre at man i hvert fall kommer gjennom på noen kanaler.

Hvordan kommunikasjon formidles handler i stor grad om hvilke kanaler som er tilgjengelig og hva som virker. Når alt av eksisterende løsninger har sviktet har den operative innsatsen likevel fungert takket være evne til improvisasjon og en helt spesiell innsatsvilje og handlekraft hos mannskaper. Informantenes beskrivelser av reelle håndteringer illustrerer kreativitet og innsats. Kjøre ut til egne mannskaper, kjøre ut til kunder, ordonanser med driftsradio, NRK radio for å nevne noe. Der det har kommet kritikk har det likevel handlet om mangel på informasjon til omgivelsene, samt informasjonsvakuu innledningsvis og periodevis, især der kommunikasjonskanaler ikke virker. Det må også her fremheves at KBO-systemet kan være en ressurs for informasjonsdeling ved sektorovergrepene hendelser ved at

informasjon kan koordineres og formidles via KDS til myndigheter, via FBR, og mot andre selskaper. Dette forutsetter at det er mulig å kommunisere med KDS. Spesielt de større selskapene benytter seg av denne kanalen.

Med utgangspunkt i et teoretisk blikk på krisehåndtering kan det forventes at nettselskapene har fokus på krisehåndtering i flere trinn (Fearn Banks, 2011; Løvik, 2007; Coombs, 2012), For selskapene handler dette om at de skal ha de nødvendige ressursene, systemene og organisering på plass for aktivt håndtere og beherske de forhold de stilles overfor, for å sikre rask gjenoppretting, og for å sikre samtlige interessenter tilstrekkelig informasjon om krisen. Alle informantene er inne på at de har det apparatet og de ressurser de har behov for, og at de legger sin ære i å få strømmen opp og gå igjen. Sentralt i krisehåndtering i responsfasen er informasjonsarbeidet hevder Coombs (2012). Samle nødvendig informasjon og videre formidle vital informasjon til alle som kan tenkes blir berørt, internt og eksternt (ibid). Basert på empirien kan det tyde på at dette ikke vies like stort fokus, eller ikke sees på som en like viktig del av krisehåndteringen uavhengig av selskapets størrelse og geografiske tilknytning. Alle var ærlige på at kommunikasjonsarbeidet er utfordrende. Flere var også åpne på at de hadde fått kritikk for manglende eller sen informasjon til rammede strømkunder.

#### **6.1.4 Hvilke faktorer påvirker krisekommunikasjon for nettselskaper i en akutt krise?**

Over har det blitt belyst hvordan ulike faktorer har innvirkning på kommunikasjon i kriser. Disse faktorene ble innledningsvis systematisert i tre ulike kategorier. Gjennom diskusjonen kommer det frem flere faktorer som er med på å påvirke krisekommunikasjon for nettselskapene. Nettselskapene er i stor grad regelstyrt og det er rimelig å trekke en slutning om at også faktorer som lovverk påvirker krisekommunikasjon for selskapene. Videre kommer det fram at organisatoriske forhold, hvorvidt det er egne kommunikasjonsavdelinger eller egne personer til å håndtere kommunikasjon i kriser, har betydning. I tillegg påpeker flere at tidligere erfaring og øvelser har betydning for kriseforståelse og krisehåndtering. I tilknytning til dette er det også rimelig å anta at økonomiske forhold er av betydning slik enkelte informanter var inne på relatert til valg av kommunikasjonskanaler og organisering, Sistnevnte er ikke diskutert. Med dette er det mulig å svare på hvilke faktorer som påvirker krisekommunikasjon for nettselskapene. Figur 4 som ble presentert i innledningen av dette kapitlet illustrerer disse faktorene og kan nå se slik ut:



Figur 5: Her vises samtlige faktorer som påvirker krisekommunikasjon for nettselskapene. Med denne figuren illustreres hvilke faktorer som vil ha implikasjoner på krisekommunikasjon for nettselskaper i en akutt krise.

## 6.2 Krisekommunikasjon i kriseresponsfasen

Gjennom diskusjonen over var det mulig å komme fram til hvilke faktorer som påvirker krisekommunikasjon for nettselskapene i en akutt krise. For å se på hvordan nettselskapene kan ivareta krisekommunikasjon i en krise med langvarig bortfall av strøm og elektronisk kommunikasjon, er det naturlig å komme inn på krisekommunikasjon i responsfasen. Dette drøftes gjennom den innledende responsen, valg av kommunikasjonsstrategi og oppfølgende kommunikasjon.

### 6.2.1 Innledende respons

I følge Coombs (2012) og Fearn Banks (2011) handler effektiv krisekommunikasjon om å spre informasjon til interne og eksterne for å sikre at alle har et så riktig og oppdatert bilde av situasjonen som mulig. Dette skal danne grunnlag slik at berørte får best mulig forutsetning til å treffe beslutninger for de områder de har ansvar for. Uavhengig av størrelse og kriseerfaring lå fokuset hos samtlige av de intervjuede i å gjøre en jobb for å få strømmettet opp og gå igjen. Hovedfokus handlet om at de operative ressursenes handlekraft og innsats for å få strømmettet tilbake til det normale. Så fremt disse ressursene og oppgavene var ivaretatt kan det gjennom intervjuene tolkes dit hen at informasjon ut til andre aktører og befolkningen kom i andre

rekke. Dette sammenfaller med dokumentanalysen som belyser at kriseledelsen som blir detaljorientert og glemmer omgivelsenes informasjonsbehov.

Informantene er åpne på at de kommer for sent ut med informasjon i initialfasen av en krise, og at det raskt oppstår et informasjonsvakuum. Coombs (2012) understreker at en bør være raskt ute med informasjon og at det på tross av manglende informasjon om krisen bør kommuniseres med interessenter. I forlengelsen av dette strekker selskapene seg langt i å få til løsninger på sentralbord og ved å tilpasse svarerfunksjoner for å gi innringere informasjon om selve strømutfallet.

Hva som blir kommunisert ut er hovedsakelig hvor strømmen er vekk og hvor lenge den antas å bli borte. Selskapene er i tråd med Coombs (2012) relativt åpne, men ikke alltid raskt nok ute med å informere. For selskapene kan det være vanskelig nøyaktig å angi når strømmen er tilbake. Gjennom dokumentanalysen oppleves selskapene å være ærlige og åpne, og ikke for positive i sine anslag om når strømmen vil være tilbake. Informantene er inne på at de også forteller at de gjør alt de kan for å rette feil ved for eksempel å si at de har montører ute og helikopter for å frakte materiell. Likevel oppleves det ubehagelig å gå ut med nøyaktig informasjon når strømpruddet kan synes å vare lenger enn antatt, bekrefter en av informantene.

Løvik (2007) og Fearn Banks (2011) trekker fram at å fortelle krisens hva, når, hvor, hvorfor og hvordan beroliger de rammede. Ved at selskapene forteller at strømmen er borte, hvor strømmen er borte, hvorfor, og i tillegg antatt varighet på strømpruddet, vet interessentene hva de har å forholde seg til og kan iverksette nødvendige tiltak for å tilpasse seg situasjonen. Dette er slik sett i tråd med Løvik (2007) og Fearn Banks (2011), og samsvarer med det Coombs (2012) betegner som tilpasset informasjon. En av informantene hadde også fokus på å gi konkrete råd som ikke ta på ledninger som ligger på bakken, ikke åpne fryseren. Dette faller inn under det Coombs (2012) beskriver som instruerende informasjon.

### **6.2.1 Krisekommunikasjonsstrategier**

Enhver krise er en trussel mot en organisasjons omdømme (Løvik, 2007).

Krisekommunikasjon er et nyttig redskap for å ivareta eller reparere et omdømme som er truet. Hensikten er å kunne identifisere strategier organisasjonen kan bruke for å ivareta eller reparere sitt omdømme i krise (Coombs, 2012). Tradisjonelt sett handler dette i stor grad om å unnskyld seg og forsvare seg. Med dette skulle man kunne forvente at selskapene ville legge vekt på å benekte forhold i krisen, for eksempel nekte for at de har gjort noe upassende.

Informantene var inne på at de forklarer hva de gjør, men at de møter mye forståelse for hendelsene de har vært oppe i og at de ikke har opplevd behov for å unnskyldes seg for noe, eller forklare hvorfor de velger å gjøre kriseinnsatsen på en måte i stedet for en annen.

Årsaken til dette ligger nok igjen i at hendelsene de har stått overfor oppfattes som utilsiktede og at årsaken eller skylden for krisen ikke tillegges selskapet. Coombs (2012) beskriver dette som at interessenter ser på organisasjonen som et offer for krisen og ikke som en årsak til krisen.

Med utgangspunkt i Situational Crisis Communication Theory (SCCT) vil en anta at nettselskapene har et overveid forhold til hva slags type krise de står overfor, hvilket ansvar de har, og at de har et bevisst forhold til tidligere krisehåndtering og hvilket omdømme de har. Samtidig er det å forvente at de evner å ta inn over seg hvordan interessenter/omgivelsene oppfatter krisen og reagerer på organisasjonens kommunikasjonsstrategi. Dette ble belyst under kapittel 6.1 Gjennom intervjuene og til dels dokumentanalysen ser det ut til at selskapene er klar over at hendelser knytter til seg en viss grad av ansvar for organisasjonen. En naturhendelse kan regnes som at selskapet sees på som et offer og ikke som en direkte årsak til krisen (Coombs, 2012). Dette ble uttrykt ved at informantene møtte stor forståelse blant rammede, noe som også ble uttrykt gjennom media. En beregnende kommunikasjonsstrategi sto ikke i fokus hos noen av informantene. Det ble holdt fast på å kommunisere ut det kundene trengte å vite for å innrette seg, og er slik sett i tråd med målene for krisekommunikasjon; å ivareta viktige verdier som menneskers liv og helse (Coombs, 2012). Svikt i eksisterende kommunikasjonsløsninger kan likevel være med på at denne informasjonen ikke når ut til alle berørte. Ingen av informantene har opplevd situasjoner de oppfatter tillegger stor egenskap av kriseansvar påhvilende egen organisasjon. Enkelte var inne på at høye strømpriser har gitt tendenser til misnøye blant kunder, men de opplever ellers å ha vært forskånet for situasjoner som har krevd spesiell taktikk i utøvelsen av krisekommunikasjon og budskap.

### 6.2.3 Oppfølgende kommunikasjon

Krisekommunikasjon må ikke stoppe opp etter den innledende responsen.

Krisekommunikasjon må følges opp gjennom hele krisens forløp (Coombs, 2012; Løvik, 2007). Ved utfall av ekomtjenester kan det være problematisk å komme ut med informasjon jevnlig - oppfølgende kommunikasjon. Dette ble av flere løst ved tett kontakt med NRK P1, tilsvarende kommer også frem av dokumentanalysen. Samtidig ble det pekt på sårbare forhold

der NRK P1 var stengt første og andre juledag i forbindelse med "Dagmar" og infrastrukturen til NRK falt ut på Vestlandet slik at disse kanalene i perioder ikke var tilgjengelig.

Det kan ellers tyde på at denne type informasjon er mer situasjonsbetinget ved at det gis informasjon når noe er nytt, eller ved endringer i situasjonen. Denne informasjonen formidles da hovedsaklig gjennom telefonsvarer eller sentralbord. Carney og Jordan (1993); Clappitt (1991); Fombrun og Shanley (1990), understreker at oppfølgende kommunikasjon bør være rettet mot den enkelte interessent eller interessegruppe og det bør velges den kanal som er best egnet for å nå de særskilte interessentene (i Coombs, 2012). Informantenes strategi handler om å bruke det som er tilgjengelig av kommunikasjonskanaler, men det kommer likevel frem gjennom samtaleene at de ikke har kapasitet, kunnskap eller vektlegger bredde/variasjon for å nå ut med informasjon. Enda de er vel vitende om at offentlige kommunikasjonskanaler er upålitelige gjennom egne og andres erfaringer, har de få konkrete tiltak eller fastlagte planer om alternativer. Det må likevel pekes på at de tilstreber å få informasjon ut til samarbeidspartnere og sine interessenter, og at ordonans er utprøvd av et av de selskapene som har opplevd krise.

Å gi oppdateringer om utviklingen gjennom å gi interessenter informasjon om innsatsen for gjenoppretting, årsak til krisen og hvilke tiltak som treffes og besvare nye forespørsler er sentralt i oppfølgende kommunikasjon (Herbig, Milewicz og Golden, 1994 i Coombs, 2012). Flere av informantene kunne fortelle at de på dette tidspunktet opplevde kritikk og at kunder begynte å bli utålmodige og frustrerte. To av informantene fra henholdsvis et lite selskap som ikke har opplevd krise, og fra et av de store selskapene som har opplevd krise, var inne på at det var vanskelig for kundene å forstå gangen i gjenoppretting ved at ikke alle kan få strømmen tilbake samtidig. Årsaken til dette handler som en kunne beskrive primært om to forhold, hvor det ene er hva som er teknisk mulig gjennom at overliggende nett/distribusjonsnett først må inn for å kunne forsyne transmisjonsnettet og det andre er hvis all strøm koples inn igjen samtidig vil det bli for høy last på nettet slik at nettet kortslutter og faller ut igjen. Uten kunnskap eller informasjon om dette er det naturlig at det kan være vanskelig å akseptere at naboen har fått strøm tilbake men ikke en selv.

Telefonsvarmeldinger og sentralbordet brukes gjennom hele krisens forløp. Det oppbemannes for å møte økt pågang av innringere, og det bekreftes av informantene at telefonsvarmeldingene oppdateres i takt med den informasjonen som formidles gjennom eventuelt andre kanaler som media, spesielt NRK radio, og i takt med den informasjon kriseledelsen erverver seg underveis i krisen. Dette er med på å sikre at budskapet er

konsistent og styrker tilliten til selskapet (Coombs, 2012). Å være konsistent må også handle om at kommunen, FM, myndigheter og selskapet sier det samme til innbyggerne. Der informantene beskriver at de ikke når for eksempel kommunen, kan dette bli et problem ved at kommunen og selskapet kan gi ut ulik informasjon til kunder og innbyggere. Samtidig er det rimelig å forvente at det er utfordrende å være konsistent når tilgjengelige kommunikasjonsløsninger er ustabile. Gjennom KDS beskriver de største selskapene at de har muligheten til å formidle informasjon til andre myndigheter. Det interne radiosambandet sikrer langt på vei kommunikasjon til interne slik at de i all hovedsak vil motta nødvendig informasjon og oppdateringer.

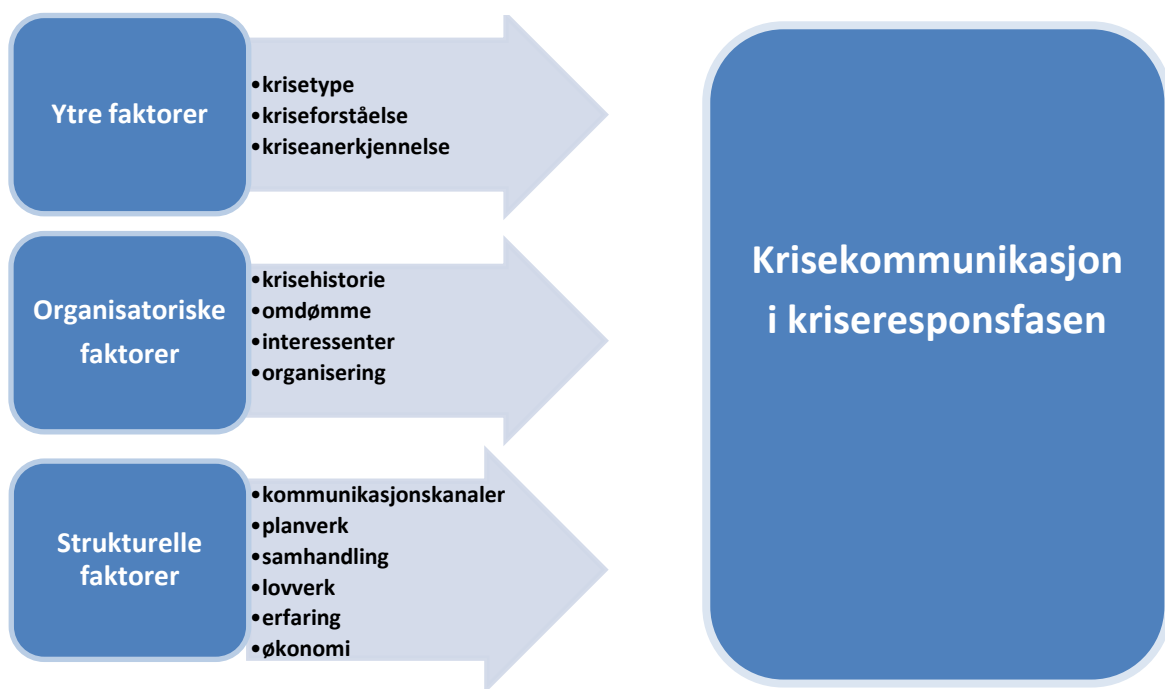
#### **6.2.4 Hvordan kan nettselskapene ivareta krisekommunikasjon i en krise med utfall av strøm og ekom?**

Krisekommunikasjon i responsfasen har over blitt belyst gjennom innledende respons, kommunikasjonsstrategi og oppfølgende kommunikasjon. Det kommer frem at dette er utfordrende for nettselskapene spesielt med tanke på ustabile eller manglende kommunikasjonskanaler som svikter når strømmen blir borte. Informantene har hovedfokus på å få strømmen tilbake og det kan synes som at informasjon ut til interessenter kommer for sent. Mål for krisekommunikasjon dreier seg om å ivareta viktige verdier som liv og helse, samt organisasjonens drift og omdømme. Dette tilstrebes ved at det informeres om strømbruddet, geografisk omgang og antatt varighet. Denne informasjonen kommer likevel sent ut og kan slik sett få konsekvenser for hvor raskt interessenter får nok informasjon til å vurdere situasjonen og fatte egne beslutninger. Ingen av informantene kunne opplyse om det ligger spesiell strategi bak hvordan de kommuniserer ut til sine kunder, sentrale samarbeidsparter eller andre interessenter. Forklaringer på dette kan være at 1) opplevde hendelser er utilsiktede, 2) selskapene har ikke reflektert over ulike strategier for krisekommunikasjon eller 3) at de ikke har kunnskap, ressurser eller kapasitet til å ha fokus på kommunikasjon i krisen. Å følge opp kommunikasjon under hele krisens forløp er særlig utfordrende ved at alle tilgjengelige kommunikasjonskanaler er avhengig av strøm, og slik sett er ustabile eller ikke fungerer ved strømutfall. Det samme gjelder for kundene som skal motta informasjon eller kommunisere med selskapene. Det kan synes som at det er behov for å se nærmere på hvordan det er mulig å kommunisere med omgivelsene ved bortfall av ekom ved et langvarig strømbrudd, og hvordan det er mulig å implementere nødvendige verktøy, løsninger, ressurser eller tilnærminger hos selskapene for ivareta dette i større grad.



## 7.0 KONKLUSJON

Formålet med oppgaven var 1) å se på hvilke faktorer som påvirker krisekommunikasjon for nettselskapene i en akutt krise, og 2) hvordan nettselskapene kan ivareta krisekommunikasjon i en krise med langvarig bortfall av strøm og elektronisk kommunikasjon. Gjennom teori har flere faktorer som direkte eller indirekte påvirker utforming og ivaretagelse av krisekommunikasjon blitt presentert. Disse faktorene har blitt drøftet opp i mot innsamlede data og det ble slik sett naturlig å supplere med flere faktorer for å gjøre denne listen mer komplett for hva som impliserer krisekommunikasjon for nettselskapene. Fullstendig oversikt er gitt gjennom figur 5.



Figur 5: Faktorer som påvirker krisekommunikasjon for nettselskaper i kriseresponsfasen. (egen illustrasjon).

Resultater av denne studien viser at disse faktorene som direkte eller indirekte påvirker krisekommunikasjon i varierende grad er hensyntatt og vurdert i sammenheng med ivaretagelsen av kommunikasjon under en krise. For intern kommunikasjon greier selskapene seg langt på vei med det interne radiosambandet spesielt overfor de ressurser som er direkte involvert i kriseinnsats. Informasjon til interne for øvrig baserer seg på de kommunikasjonskanaler som faller ned når strømmen blir borte. For kommunikasjon eksternt er det lagt vekt på systemer som blir ustabile eller bryter sammen ved strømutfall. Teorier brukt i denne studien sier ikke noe konkret om hvordan krisekommunikasjon påvirkes ved et

eventuelt utfall i ekom. Det kommer likevel tydelig fram at det er nødvendige å ha flere muligheter for å kommunisere med interessenter. I lovverket derimot står det eksplisitt at selskapene skal vurdere hvilke konsekvenser et strømbrydd har for de vanlige informasjons- og kommunikasjonskanalene, og ha beredskap for å møte disse (kap 5.2.3). Gjennom empirien kan det synes som at dette ikke fullt ut er ivaretatt.

All erfaring tilsier at egne kommunikasjonskanaler svikter når offentlige ekomtjenester faller ut. For selskapene handler dette om at de ikke får kommunisert ut til kunder, sentrale samarbeidsparter under en krise, og at disse ikke når fram til selskapet for å få informasjon og for å gi nyttig informasjon tilbake til selskapet. I følge teorien er det nødvendig med en systematisk tilnærming til hvordan kommunikasjon i krise ivaretas gjennom planverk, øvelser samt kunnskap om kriser og krisehåndterings gjensidige innvirkning på krisekommunikasjon. Her viser resultatene at disse forholdene ikke er godt nok ivaretatt. Det er derfor ikke manglende kommunikasjonsløsninger alene som er utfordringen for ivaretagelse av krisekommunikasjon for nettselskapene, men også en tydeligere struktur og helhetlig tilnærming til den delen av krisehåndtering som omhandler krisekommunikasjon. Gjennom det interne radiosambandet evner nettselskapene i all hovedsak å kommunisere med de interne som er direkte involvert i kriseinnsatsen. Ut over dette gjelder de samme utfordringer som for kommunikasjon med eksterne.

Handlekraft, ”ståpåvilje” og uforbeholden innsats for å få strømmen tilbake er karakteristisk for de selskaper som er inkludert i denne studien. Når det gjelder fokus på krisekommunikasjon som verktøy for krisehåndtering kan det synes som at dette er tillagt mindre fokus. Det er rimelig å tolke dette som at det ikke handler om uvilje, men heller om at hovedfokuset hviler på å styre ressurser inn mot den delen av krisehåndtering som konsentreres om selve gjenoppretting av strømmettet heller enn å se viktigheten av tidlig og tydelig kommunikasjon til alle berørte.

Ut fra antakelser gjort på forhånd var det rimelig å anta at det var store og mer markante forskjeller mellom selskapene med tanke på størrelse, erfaring og geografi. Dette kom tydeligst frem ved at det kan tyde på at de større selskapene som har eget informasjonspersonell virket å ha en noe mer ordnet tilnærming til krisekommunikasjonsarbeidet og innarbeidede rutiner, enn de mindre selskapene. Det må likevel føyes til at de mindre selskapene gjennom et mindre og mer oversiktlig kundegrunnlag evnet å ha direkte kontakt med flere eksterne og besvare innkommende henvendelser. Geografi viste seg å være av betydning særskilt med tanke på by og land, der de i mindre

sentrale strøk ser ut til å ha en høyere egenberedskap enn i byene. Dette handler igjen om krisepotensial for eventuelle hendelser og det får igjen betydning for hvordan kommunikasjon i kriseresponsfasen ivaretas og hvilket innhold responsen bør ha. Hensynet til at vær rammer ulikt og slik sett kan være medvirkende til at strømmettet visse steder er mer utsatt, noe som igjen kan virke inn på selskapenes erfaring og befolkningens robusthet mot strømbrudd, er ikke vurdert i denne studien. Dette derimot vil også ha betydning for krisepotensial, egenberedskap og ulikheter med tanke på selskapers erfaringsgrunnlag.

I følge Coombs (2012), er det grunnleggende å ha et bevisst forhold til kriseforståelse for å tolke karakteristikene ved krisen, adressere krisen og fange opp omgivelsenes oppfatning for derigjennom å kunne komme fram til effektiv krisekommunikasjon og relevante kommunikasjonsstrategier. Selv om det bare var to av de utvalgte informantene som uttrykte at deres selskap hadde opplevd det de definerte som en krise, er det gjennom beskrivelser av de hendelser de øvrige selskapene har opplevd rimelig å anta at andre igjen kunne definert samme situasjon som en krise – særlig med tanke på interessenters oppfatning av situasjonen. Disse funnene peker på at det er ulikheter mellom selskapenes terskel for å vurdere og anerkjenne en situasjon som en krise. Som første del av problemstillingen viser er det flere faktorer som har innvirkning på krisekommunikasjon for nettselskaper i en akutt krise og som bør tas hensyn til ved utforming, valg og ivaretagelse av kommunikasjon i kriseresponsfasen. Denne studien har vist at selskapene har en viss innsikt og forståelse for disse faktorene, at de har gode intensjoner med sitt kommunikasjonsarbeid samtidig som de er flinke til den delen av krisehåndteringen som dreier seg om gjenoppretting av selve strømbruddet. Denne studien avdekker også at på tross av at nettselskapene til en viss grad tar hensyn til flere av de ulike faktorene, er ikke dette hensynet relatert til krisekommunikasjon, og det kan se ut til at det er behov for en mer systematisk og strukturert tilnærming til krisekommunikasjonsarbeidet.

### **7.1 Videre forskning**

Denne studien har kun tatt for seg et lite utvalg av nettselskaper. Ved å intervju andre eller flere selskaper kunne det være mulig å sammenligne de resultater som har kommet frem her. Denne studien har videre kun sett på krisekommunikasjon i responsfasen. Å se på krisekommunikasjon i de andre fasene kunne gitt nyttig supplement til funnene i denne studien, og i større grad vært med på å vurdere en helhetlig tilnærming til krisekommunikasjon.

Å se nærmere på hvilke muligheter eller begrensninger det ligger i satellitt-telefoni og Nødnett som et mulig supplement til eksisterende kommunikasjonsløsninger for nettselskapene, kunne også være interessant å se nærmere på.

Et siste punkt det er interessant å trekke fram på bakgrunn av denne studien, er å se nærmere på hvordan egenberedskap ved bortfall av strøm best kan kommuniseres slik at dette ivaretas av enkeltpersoner, institusjoner, næring og samfunnet for øvrig.

## Litteratur

- Andersen, S.A. (2006) Aktiv informantintervjuing. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift. Vol. 22, 278-298.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K.H. og Sandve K. (2004) Samfunnssikkerhet. Universitetsforlaget.
- Boin, A., t`Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2005) The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure, Cambridge: Cambridge University Press.
- Boin, A., McConnell, A. (2007) Preparing for Critical Infrastructure Brakedowns: The limits of Crisis Management and the Need for Resilience, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 15 Number 1: 50-59.
- Cappelen, A. (1998) Bruk pressen. Info fokus AS , Oslo: Universitetsforlaget.
- CBS News (2012) Superstorm sandy: More than 7 million without power. Lastet ned 30.10.2012 fra [http://www.cbsnews.com/8301-201\\_162-57542015/superstorm-sandy-more-than-7-million-without-power/](http://www.cbsnews.com/8301-201_162-57542015/superstorm-sandy-more-than-7-million-without-power/)
- Coombs, W.T. (2010) The handbook of Crisis Communication. Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, W. T. (2012) Ongoing Crisis Communication. Planning, managing and responding. Sage Publications.
- Direktoratet for sivil beredskap (2001) Veileder i informasjonsberedskap. Oslo: Grafmont
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2012) Samfunnets sårbarhet overfor bortfall av elektronisk kommunikasjon.
- Eide, M. (1995) Nyhetenes interesse. Universitetsforlaget.
- Ekomloven (2003) Lov om elektronisk kommunikasjon. Lastet ned 12.10.2012 fra <http://www.lovdata.no/all/hl-20030704-083.html>
- Energiloven (1990) Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. Lastet ned 22.02.2012 fra <http://www.lovdata.no/all/hl-19900629-050.html>
- Energilovforskriften (2012) Forskrift om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. Lastet ned 10.12.2012 fra [http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/for/sf/oe/oe-19901207-0959.html&emne=energilovforskrift\\*&](http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/for/sf/oe/oe-19901207-0959.html&emne=energilovforskrift*&)

- Energimyndigheten (2006) Stormen Gudrun. Vad kan vi lära av naturkatastrofen 2005?
- Energimyndigheten (2007a) ER:37 ”Utvärdering av stormen Per – Konsekvenser och lärdommer för en tryggare energiförsörjning.” Lastet ned 19.08.2012 fra [http://www.energimyndigheten.se/Global/Offentlig%20sektor/Trygg%20energif%c3%b6rs%c3%b6rjning/17-07-2831\\_Akt%c3%b6rsanalyser.pdf](http://www.energimyndigheten.se/Global/Offentlig%20sektor/Trygg%20energif%c3%b6rs%c3%b6rjning/17-07-2831_Akt%c3%b6rsanalyser.pdf)
- Energimyndigheten (2007b) Utvärdering av stormen Per – aktörsvisa sammanställningar av intervjuer och analyser. Lastet ned 19.08.2012 fra [http://www.energimyndigheten.se/Global/Offentlig%20sektor/Trygg%20energif%C3%B6rs%C3%B6rjning/17-07-2831\\_Akt%C3%B6rsanalyser.pdf](http://www.energimyndigheten.se/Global/Offentlig%20sektor/Trygg%20energif%C3%B6rs%C3%B6rjning/17-07-2831_Akt%C3%B6rsanalyser.pdf)
- Energimyndigheten (2007c) Stormen Per. Lärdomar för en tryggare energiförsörjning efter 2000-talets andra stora storm.
- Erlien, B. (1999) Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging. Oslo: Tano Aschehoug.
- Fagerli, H. P., Jørgensen, K. B., Lund, C., Meling, A. T., Stranger-Thorsen, I., Volan, I. (2012) Krisehåndtering 2.0 Sosiale medier i bruk før, under og etter krisen. Kommuneforlaget AS.
- Fearn Banks, K. (2011) Crisis communications. A Casebook Approach. Routledge.
- Forskrift om beredskap i kraftforsyningen (2002) Lastet ned 20.08.2012 fra <http://www.lovdatabasen.no/cgi-wift/ldles?ldoc=/for/ff-20021216-1606.html>
- Fylkesmannen (2002) Erfaringer etter strømbrudd i Rogaland 7.juni 2002 og Stockholm 11.mars 2001 og 29.mai 2002.
- Fylkesmannen (2007) Evaluering av strømbrudd i Steigen Bodø. Fylkesmannen i Nordland.
- Grimvall, G., Jacobsson, P., Thedeen, T. (2003) Risker i tekniska system. Studentlitteratur.
- Hagen, J.M., Nystuen, K.O. (1999) Beskyttelse av samfunnet med vekt på offentlig kommunikasjon. FFI-rapport -99/00240. Lastet ned 15.09.2012 fra [http://www.nve.no/pagefiles/850/finansiering\\_organisering.pdf?epslanguage=no](http://www.nve.no/pagefiles/850/finansiering_organisering.pdf?epslanguage=no)
- Hagen, J.M., Nystuen, K.O., Fridheim, H. & Rutledal, F. (2000) Norsk kraftforsyning – dagens system og fremtidig utvikling. FFI/Rapport-2000/04450. Lastet ned 22.02.2012 fra <http://www.nve.no/pagefiles/850/sluttrapport.pdf?epslanguage=no>.
- Heath, R.L., O’Hair, H.D. (2010) Handbook of Risk and Crisis Communication, Routledge.
- Hellevik, O. (2009) Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo: Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D.I. (2000) Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelige metoder, Høyskoleforlaget AS.
- King, G., Keohane, R. O., Verba, S. (1994) Designing Social Inquiry – Scientific Inference in Qualitative Research. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Kvale, S. (1997) Det kvalitative forskningsintervju. ad Notam Gyldendal AS.
- Løvik, K. (2007) Håndbok i informasjonsberedskap. Høyskoleforlaget.
- Moses, J. W., Knutsen, T. L. (2007) Ways of knowing – Competing Methodologies in Social and Political Research. New York: Palgrave MacMillan.
- NOU (2000:24) Et sårbart samfunn.
- NOU (2001:31) Når ulykken er ute.
- NOU (2006:6) Når sikkerheten er viktigst.
- NOU (2012:9) Energiutredning – verdiskapning, forsyningssikkerhet og miljø.
- NOU (2012:14) Rapport fra 22.juli-kommisjonen.
- NVE, (2004) Opprustning av kraftnettet for å redusere energitapet.
- NVE (2008a) Kraftsystemet. Lastet ned 16.11.2012 fra <http://www.nve.no/no/Energi1/Kraftsystemet/>
- NVE (2008b) Evaluering Pilotøvelse Buskerud. Lastet ned 17.09.2012 fra [http://www.nve.no/Global/Sikkerhet%20og%20tilsyn/Kraftforsyningsberedskap/%c3%98velser/Konsept\\_for\\_regionale\\_ovelser\\_kraft\\_ekon\\_vei.pdf](http://www.nve.no/Global/Sikkerhet%20og%20tilsyn/Kraftforsyningsberedskap/%c3%98velser/Konsept_for_regionale_ovelser_kraft_ekon_vei.pdf)
- NVE (2008c) Konsept for regionale samøvelser. Lastet ned 17.09.2012 fra [http://www.nve.no/Global/Sikkerhet%20og%20tilsyn/Kraftforsyningsberedskap/%c3%98velser/Konsept\\_for\\_regionale\\_ovelser\\_kraft\\_ekon\\_vei.pdf?epslanguage=no](http://www.nve.no/Global/Sikkerhet%20og%20tilsyn/Kraftforsyningsberedskap/%c3%98velser/Konsept_for_regionale_ovelser_kraft_ekon_vei.pdf?epslanguage=no)
- NVE (2009a) Evaluering Pilotøvelse Vest-Agder. Lastet ned 17.09.2012 fra [http://www.nve.no/Global/Sikkerhet%20og%20tilsyn/Kraftforsyningsberedskap/%c3%98velser/Konsept\\_for\\_regionale\\_ovelser\\_kraft\\_ekon\\_vei.pdf](http://www.nve.no/Global/Sikkerhet%20og%20tilsyn/Kraftforsyningsberedskap/%c3%98velser/Konsept_for_regionale_ovelser_kraft_ekon_vei.pdf)
- NVE (2009b) Kraftforsyningens beredskapsorganisasjon. Lastet ned 11.11.2012 fra <http://www.nve.no/no/Sikkerhet-og-tilsyn1/Kraftforsyningsberedskap/KBO/>
- NVE (2010a) Evaluering Øvelse Nordland. Lastet ned 17.09.2012 fra <http://www.nve.no/PageFiles/4742/Evalueringsrapport%20%c3%98velse%20Nordland.pdf>

- NVE (2010b) Evaluering Øvelse Oppland. Lastet ned 17.09.2012 fra <http://www.nve.no/PageFiles/4742/Evalueringsrapport%20%c3%98velse%20Oppland%202010.pdf>
- NVE (2010c) Evaluering Øvelse Finnmark. Lastet ned 17.09.2012 fra <http://www.nve.no/PageFiles/4742/Evalueringsrapport%20%c3%98velse%20Finnmark.pdf>
- NVE, (2011a) Veiledning til forskrift om beredskap i kraftforsyningen Lastet ned 22. 08.2012 <http://www.nve.no/Global/Publikasjoner/Publikasjoner%202011/Veileder%202011/Veileder%201-11.pdf>
- NVE (2011b) Evaluering Øvelse Rogaland. Lastet ned 17.09.2012 fra <http://www.nve.no/Global/Sikkerhet%20og%20tilsyn/Kraftforsyningsberedskap/%c3%98velser/Evalueringsrapport%20%c3%98velse%20Rogaland%202011.pdf>
- NVE (2011c) Evaluering Øvelse Hordaland. Lastet ned 17.09.2012 fra <http://www.nve.no/Global/Sikkerhet%20og%20tilsyn/Kraftforsyningsberedskap/%c3%98velser/%c3%98velse%20Hordaland.pdf>
- NVE (2011d) Evaluering Øvelse Møre og Romsdal. Lastet ned 17.09.2012 fra <http://www.nve.no/PageFiles/4742/Evalueringsrapport%20MogR%202011.pdf>
- NVE (2011e) Evaluering Øvelse Troms. Lastet ned 17.09.2012 fra <http://www.nve.no/PageFiles/4742/%c3%98velse%20Troms.pdf>
- NVE (2012) Første inntrykk etter ekstremværet Dagmar julen 2011. Lastet ned 19.08.2012 <http://www.nve.no/pagefiles/13984/rapport032012%20dagmar.pdf>
- NVE (2013) Evaluering Øvelse Sogn og Fjordane. Kommer februar 2013
- NVE (2013) Evaluering Øvelse Trøndelag 2013. Kommer februar 2013.
- Olje- og energidepartementet (år ikke angitt) Kraftforsyningsberedskap. Lastet ned 11.11.2012 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/beredskap-i-energisektoren/kraftforsyningen.html?id=636572>
- Olsen, O.E., Reiss Mathiesen, E., Boyesen, M. (2008) Media og Krisehandtering. Høyskoleforlaget.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. (2003) Communication and Organizational Crisis. Praeger Publishers, USA.
- St.meld. nr. 17 (2001-02) Samfunnssikkerhet. Veien til et mindre sårbart samfunn. Justis- og politidepartementet.



- St.meld. nr. 18 (2003-04) Om forsyningssikkerhet for strøm mv. Olje- og energidepartementet.
- St.meld. nr. 22 (2007-08) Samfunnssikkerhet. Samvirke og samordning. Justis- og politidepartementet.
- St.meld. nr. 29 (2011-12) Samfunnssikkerhet. Justis- og beredskapsdepartementet.
- St.meld. nr. 14 (2011-12) Vi bygger Norge – om utbygging av strømmettet. Olje- og energidepartementet.
- Ringdal, K. (2001). Enhet og mangfold. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Rossnes, R., Guttormsen, G., Steiro, T., Tinnmannsvik, R.K. og Herrera, I.A. (2004) Organizational Accidents and Resilient Organizations: Five Perspectives. Revision 1. Lastet ned 15.09.2012 fra <http://www.sintef.no/Teknologi-og-samfunn/Sikkerhet/Rapporter--Reports/Organisational-Accidents-and-Resilient-Organisations-Five-Perspectives/>
- Strauss, A., Corbin, J. (1990) Basic of Qualitative Research. Sage Publications.
- Thagaard, T. (2010) Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2011) Effective Crisis Communication. Moving from Crisis to Opportunity. Sage Publications.

## VEDLEGG

### Vedlegg 1

#### Intervjuguide:

##### Innledning

- Presentasjon av meg
- Presentasjon av studien
- Informasjon om lydbåndopptak og sensitive opplysninger

##### Presentasjon av selskapet, organisasjon og informant:

- Stilling
- Erfaring, hvor mange år i stillingen
- Ansvar og arbeidsoppgaver
- Selskapet
- Forsyningsområde

##### Krise

1. Kan du si litt om hvordan dere har organisert beredskapsarbeidet deres?
2. Har du gjort deg noen refleksjoner for hva som skal til for at (dere), din organisasjon definerer en situasjon som en krise?

Stikkord:

- Tidsaspekt?
- Andres opplevelse av situasjonen?
- Type hendelse?
- Årsak til hendelsen?
- Faser?

3. Kan du si noe om hva disse refleksjonene er basert på?

Stikkord:

- egen erfaring, opplevelser
- tolkning av lovverk
- litteratur
- beredskapsplanen
- annet?

4. Ut i fra den definisjonen/beskrivelsen du presenterer, kan du si noe om organisasjonen har opplevd/har vært i en krise?

5. Kan du si noe om håndteringen av krisen, eller en hendelse dere har opplevd som har krevd innsats ut over det daglige?

Stikkord:

- Krisehåndtering
- Krisekommunikasjon
- Informasjonshåndtering
  - Var noe vanskelig
  - Fungerte det etter planen
  - Har dere evaluert håndteringen
  - Har håndteringen ført til endringer i etterkant

6. Hvilke erfaringer gjorde dere under krisen, hendelsen?

Stikkord:

- Krisehåndtering/kriseledelse
- Krisekommunikasjon
- Informasjonshåndtering
- Læring?
- Endringer i etterkant?

## **Interessenter**

7. Kan du beskrive hvem dere ser på som viktige samarbeidspartnere?

Stikkord:

- Hvem har dere behov for å få informasjon av?
- Hvem har dere behov for å gi informasjon til, hvem er avhengig av å få informasjon av dere?

8. Kan du si noe om hvem dere kommuniserer med i det daglige?

- Interne
- Eksterne

8b. Hvilke kanaler bruker dere for å snakke med interne? Eksterne?

(Bruk evt. skjema for avkrysning)

9. Ved situasjoner med strømbrudd, kan du beskrive hvem dere snakker med underveis i hendelsen?

Oppfølgende spørsmål:

9b. Hvilke kanaler bruker dere for å kommunisere med disse?

(Bruk evt. skjema for avkrysning)

10. Kan du si noe om hvilken type informasjon dere gir dersom en hendelse eller krise har oppstått?

## **Kommunikasjonssystemer og krisekommunikasjon**

11. Kan du beskrive kommunikasjonssystemet dere har?

12. Hvilke argumenter ligger til grunn for de kommunikasjonssystemene dere har? Hva er viktig for hvorfor disse er valgt? Hvilke vurderinger ligger til grunn for valgte løsninger?

- a. Økonomi
- b. Lovverk
- c. Brukervennlighet
- d. Tilgjengelighet
- e. Testet av andre, andre har det
- f. Sikkerhet
- g. redundans

13. Er kommunikasjon en del av beredskapsplanen eller et eget planverk for dette?

- i. JA NEI

14. Ansvar og roller;

a. Er det definert eget personell til å ivareta kommunikasjon i det daglige?

- i. JA NEI

b. Ved hendelser og krise?

- i. JA NEI

15. Kan du si noe om påliteligheten til kommunikasjonssystemet?

- Er det begrensninger, mangler?
- Styrker?

## **Krisekommunikasjon i en situasjon med utfall i ekom**

### **Alternativ 1:**

Hvis dere var i en situasjon slik som du beskrev tidligere – krise - kan du fortelle litt om hvordan dere opplevde krisehåndteringen? (Spesielt med tanke på krisekommunikasjon)

- Hvordan løste dere kommunikasjon
  - Internt
  - Eksternt
  - Hvilke kanaler
  - sambandssystemer
- Var det forhold i situasjonen som førte til forsinkelser for krisehåndteringen
- Hadde dere de systemer dere trengte for å ivareta krisekommunikasjon
- De systemer dere hadde, var de adekvate for å ivareta/utøve krisekommunikasjon?
- Hvordan var reaksjoner på krisehåndteringen hos interessenter og i media?

Hvordan ville denne situasjonen sett ut dersom det var store begrensninger eller utfall i elektronisk kommunikasjonsom telefoni, internett?

**Alternativ 2:**

Du sa tidligere at organisasjonen ikke har vært i en krise – slik du beskriver krise.

Dersom din organisasjon havnet i en situasjon tilsvarende den du beskrev som krise tidligere, kan du si noe om hvordan du tror dere ville håndtert en slik situasjon?

- Hvordan ville dere løst kommunikasjon
  - Internt
  - Eksternt
  - Hvilke kanaler
  - sambandssystemer
- Ville det være forhold i situasjonen som førte til forsinkelser for krisehåndteringen
- Ville dere hatt de systemer dere trengte for å ivareta krisekommunikasjon
- De systemer dere har, ville de være adekvate for å ivareta/utøve krisekommunikasjon?
- Hvordan tror du reaksjoner på egen krisehåndtering ville blitt oppfattet/fremstilt hos interessenter og i media?

Hvordan ville denne situasjonen sett ut dersom det var store begrensninger eller utfall i ekom?

**Avslutning:**

Kjenner du noen andre i organisasjonen jeg bør snakke med?

Er det forhold rundt intervjuet som kunne vært gjort annerledes?

Ønsker du å få tilsendt informasjon?

**Vedlegg til intervjuguide:**

Hvilke kommunikasjonskanaler, sambandssystemer?

Internt	Til daglig	Større hendelse Krise	Kommentar
Intranett			
E-post			
Mobil			
Massemedia			
Møter			
Vanlig post			
Internt VHF samband			
Satellitt-telefon			
Annet			



Eksternt	Til daglig	Større hendelse krise	Kommentar
Internett, egne websider			
Internet, sosiale medier			
Mobil			
Massemedia			
Møter			
Informasjonsplakater			
Vanlig post			
Oppsøkende tiltak, dør- til- dør- aksjoner			
Satellitt-telefon			
Fax			
Annet			

## Vedlegg 2

### Samtykkeerklæring

I forbindelse med min masteroppgave i Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger, vil jeg gjennomføre flere intervjuer. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan den norske kraftforsyningen kan utøve krisekommunikasjon i en krise med utfall i elektronisk kommunikasjon.

Spørsmålene som stilles vil i all hovedsak dreie seg om oppfattelse rundt krisebegrepet, krisehåndtering og krisekommunikasjon.

Alle opplysninger som blir gitt i intervjuet anonymiseres i oppgaven. Jeg vil benytte båndopptaker for å sikre at jeg får med meg alle opplysninger. Organisasjonen og informanten vil bli omtalt som ”informanter,” ”selskapet,” eller tittel. Dette for å sikre at alle opplysninger blir behandlet fortrolig og anonymt. I tillegg vil det gis anledning til å lese gjennom teksten som er tilknyttet deres svar før oppgaven slutføres.

Opplysninger som er underlagt taushetsplikt jf. BfK §6-2, eller som er unntatt offentlighet jf. offl. §13 første ledd, vil ikke bli tatt med i oppgaven.

Ved å skrive under på denne erklæringen godtar du at opplysninger som gis under intervjuet kan benyttes i masteroppgaven.

Lydbåndopptakene vil bli slettet umiddelbart etter sensur for oppgaven.

.....  
Respondent

.....  
Kamilla Nordvang  
Masterstudent i samfunnssikkerhet