



Forutsetninger for å integrere sosiale medier i krise- og beredskapshåndtering

PROGRAM



Universitetet
i Stavanger

Risk Analysis and Governance International Master of
Science, 2019-2021

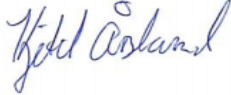
Kjetil Årsland

Juni 2021



Faculty of Science and Technology

MASTER'S THESIS

Study program/Specialization: MSc Risk Analysis and Governance	Spring semester, 2021 Open access
Writer: Kjetil Årslund	 (Writer's signature)
Faculty supervisor: Professor Odd Einar Falnes Olsen	
Thesis title: Forutsetninger for å integrere sosiale medier i krise- og beredskapshåndtering	
Credits (ECTS):30	
Key words: Krisehåndtering Krisekommunikasjon Sosiale medier SoMe Formell integrering Risikopersepsjon Teknologi Krisehåndteringsverktøy Forutsetninger	Pages: 75 Stavanger, 15.6.2021 Date/year

«In world risk society, therefore, we experience a ‘cosmopolitan imperative’: There is no other any more!

The global other is in our midst.

Everybody is connected and confronted with everybody – even if global risks afflict different countries, states, and cultures very differently.”

Beck, 2011, s. 1348

Forord

*«Statoils kommunikasjonsdirektør valgte ikke å ta i bruk sosiale medier før fire dager etter Turøy-hendelsen i 2016, i frykt for å miste kontrollen på budskapet.»
(Andreassen og Molde, 2017, s. 59)*

Denne setningen, som viser refleksjonene til Statoils (nå Equinor ASA) kommunikasjonsdirektør om håndteringen av Turøyulykken, har fulgt meg helt siden oppstart av masterstudiet i Risk Analysis & Governance. Tragisk nok omkom 13 personer i helikopterstyrten denne skjebnesvangre dagen i april 2016. I all sin enkelthet omfavner setningen mange av fasettene, dilemmaene og utfordringene som møter krisekommunikatorer i dagens 24/7-mediesamfunn. Betrakningene den reflekterer har vært en inspirasjon til min fordypning i bruken av sosiale medier i krisehåndtering: er det virkelig sånn at man gir fra seg kontroll når man entrer de sosiale mediers landskap av uregulert informasjonsflyt eller handler det heller om å ta kontroll? Og, er det ikke derimot slik at taushet i disse mediene skaper et informasjonsvakuum som andre fyller, og at man da går fra en proaktiv, faktabasert krisekommunikasjon til å bli innrammet i dementiets tyranni i kommunikasjonen? Det synes som om organisasjoner i stadig større grad svarer «ja» på det siste spørsmålet og tar i bruk sosiale medier i krisehåndteringen.

Nå, med en masteroppgave som undersøker hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å systematisk integrere sosiale medier innenfor dette bruksområdet, må jeg erkjenne at valg av tema var uunngåelig; ringen er i denne omgang sluttet.

Jeg ønsker i første rekke å takke min veileder Odd Einar Falnes Olsen ved Universitetet i Stavanger som, ved sin initiale og utilslørte skepsis til en fulltidsstuderende offshorearbeiders arbeidskapasitet, tente den ambisiøse, akademiske djevelen i meg. Jeg setter stor pris på din lune humor, konstruktive veiledning og din upretensiøse evne til å endre oppfatning.

Videre må jeg rette en stor takk til informantene mine som raust har delt sin innsikt, tid, organisasjonsopplysninger og positivitet. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Til slutt vil jeg takke min kjæreste, Sofie, for at du har heiet på meg og sagt «dette fikser du» gjennom 2 år; en tid der du har kjempet dine egne kamper.

Kjetil Årsland
Stavanger, juni 2021

Summary

As early as 2012, the International Risk Governance Council (IRGC) recommended crisis communicators turn their attention to social media as a tool due to these medias' proven utilisation amongst citizens as sources of information during crises (IRGC, 2012, p. 6).

The purpose of this study has been to identify organisational, technological and human prerequisites for organisations integrating the use of social media in their crisis- and emergency preparedness management.

Through the investigation of four Norwegian organisations, I tried to find answers to the research question:

Which prerequisites must be present in order to integrate social media into crisis- and emergency management?

The research methodology was qualitative, and data were collected through document analyses and semi-structured interviews with the four organisations. Because crisis communication involves organisational, technological and human factors, I chose to discuss and present the findings along an MTO axis.

Main findings are:

- Organisation:
 - The use of social media in crisis- and emergency management requires alterations to roles and responsibilities. It is resource-intensive with regards to human resources and ultimately economy. A strategic understanding of its use is mandatory throughout the organisation, including at senior level.
 - Resources: Dedicated staff are required to handle social media in all crisis phases, including daily operations, and the personnel and technological investments should be accepted.
- Technology:
 - Investments in technology is necessary for monitoring of social media in order to sort data and make sense of the huge mass of information.
- Human resources:
 - Crisis- and emergency preparedness organisations must have staff with specific competence in the use of social media. Further, organisations must have an understanding of the power and dynamics these media to be able to exploit the opportunities and avoid misleading use during crisis communication.

My research points to the following suggestions to advance further integration of social media into crisis- end emergency management:

- Organisation:
 - The issue of integration should be lifted out of individual organisations into a broader public context which, for example, involves public emergency services and regulators, amongst others.
 - Organisations must develop and implement methods and procedures to assess the trustworthiness of citizen-generated data.
 - Organisations should develop performance measures, standard operating procedures (SOPs), best practices and performance requirements in order to achieve consistent use.
 - Social media should be incorporated into regular emergency management training programmes and exercises.
- Technology:
 - Better and more effective technology for media monitoring should be made accessible, contributing to improved situational awareness.
 - Developing adaptive social media platforms tailored for crisis- and emergency management could be considered. These media should attend to the organisations' functional demands and still appeal to the public.
 - A more holistic approach to crisis management technology should be assumed, facilitating a tighter and more seamless integration of different systems.
- Human resources:
 - Organisations should build competence in the use of social media as a *specific* crisis management tool and not base their use during crises solely on experience gained during daily operations.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning og problemstilling	1
1.1	Sosiale medier, kriser- og krisehåndtering	2
1.2	Problemstilling	3
1.3	Avgrensninger	3
1.4	Tidligere forskning.....	4
1.5	Struktur	5
2.	Kontekst	6
2.1	Den nye mediehverdagen.....	6
2.2	Sosiale medier - hvem, hva, hvor?	7
2.3	Den digitale sårbarhet og medienes dilemma	8
2.4	Risikosamfunnet.....	10
2.5	Organisering av beredskap	11
3.	Teori	13
3.1	Hva er en krise?.....	13
	<i>Krisetyper</i>	14
	<i>Krisefaser</i>	15
3.2	Krisehåndtering og krisekommunikasjon.....	16
3.3	Sosiale medier i krisehåndtering.....	18
3.4	Sosial forsterkning av risiko	20
3.5	Menneske, teknologi og organisasjon	20
3.6	Sammendrag av teori.....	21
4.	Metode.....	23
4.1	Forskningsperspektiv og metode.....	24
4.2	Forskningsstrategi og design.....	24
4.3	Datainnsamling	25
	<i>Utvalg</i>	25
	<i>Gjennomføring</i>	27
4.4	Validitet	27
4.5	Reliabilitet	28
4.6	Overførbarhet	29
4.7	Etiske refleksjoner.....	29
4.8	Metodiske styrker og svakheter	30
5.	Empiri	32

5.1	Hvorfor bruker store norske organisasjoner sosiale medier som et redskap i krise- og beredskapshåndtering?	32
	<i>Motivasjon</i>	32
	<i>Funksjonalitet og egnethet</i>	33
5.2	Hvordan er SoMe integrert i krise- og beredskapsorganiseringen?	34
	<i>Teknologi</i>	34
	<i>Organisering, roller og ansvar</i>	37
	<i>Kompetanse og trening</i>	39
5.3	Hvilke barrierer forhindrer bruk av SoMe i krise- og beredskaps-håndteringen?.....	41
	<i>Ressurser, rammebetingelser og kompetanse</i>	41
	<i>Personvern og ansvar for informasjon</i>	42
	<i>IT sikring og nettverkstabilitet</i>	42
	<i>Feilinformasjon, misbruk og troverdighet</i>	43
	<i>Rekkevidde</i>	43
	<i>Hastighet</i>	44
	<i>Andre relevante funn</i>	44
5.4	Sammenstilling og oppsummering av empiri	45
	<i>Hvorfor bruker store norske organisasjoner sosiale medier som et redskap i krise- og beredskapshåndtering?</i>	46
	<i>Hvordan er SoMe integrert i krise- og beredskapsorganiseringen?</i>	46
	<i>Hvilke barrierer forhindrer bruk av SoMe i krise- og beredskaps-håndteringen?</i>	47
6.	Drøfting	49
6.1	Hvorfor bruker store norske organisasjoner sosiale medier som et redskap i krise- og beredskapshåndtering?	49
6.2	Hvordan er SoMe integrert i krise- og beredskapsorganiseringen?	50
	<i>Organisasjon</i>	51
	<i>Teknologi</i>	54
	<i>Menneske</i>	56
6.3	Hvilke barrierer forhindrer bruk av SoMe i krise- og beredskaps-håndteringen?.....	57
	<i>Ressurser, rammebetingelser og kompetanse</i>	57
	<i>Personvern og ansvar for informasjon</i>	57
	<i>IT sikring og nettverkstabilitet</i>	58
	<i>Feilinformasjon, misbruk og troverdighet</i>	59
	<i>Rekkevidde</i>	60
	<i>Hastighet</i>	61
	<i>Roller og ansvar</i>	61

<i>Utvasking av data</i>	62
<i>Risiko- versus krisekommunikasjon</i>	62
7. Konklusjon.....	63
Referanser	65
Vedlegg	71

1. Innledning og problemstilling

Sosiale medier (SoMe) er blitt en del av folks hverdag som redskap for deling av tanker, ideer, informasjon og sosialisering. Ifølge grunnleggeren av Facebook, Mark Zuckerberg, ble ikke de første sosiale mediene på internett startet for profitten sin del. Grunntanken var å bedre kommunikasjon mellom individer og å skape et mer tolerant og demokratisk samfunn hvor informasjon blir delt åpent. Organisasjoner som ikke tilpasser seg til disse revolusjonære endringene som følger den nye teknologien verken bør eller vil overleve, ifølge Zuckerberg (Potter, 2012).

Allerede i 2012 gir International Risk Governance Council (IRGC, 2012, s. 6) i all enkelthet en forklaring på hvorfor krisehåndterere ikke har råd til å overse revolusjonen som de sosiale mediene medfører: SoMe er allerede hovedkilden til informasjon til allmennheten i krisesituasjoner, uavhengig om informasjonen kommer fra offisielle kilder eller ikke.

Apuka og Tunca (2018) refererer til 25 ulike studier der 90% av disse viser at en stor del av befolkningen bruker sosiale medier når kriser oppstår. Forfatterne konkluderer med at det derfor er viktig at organisasjonene mestrer og bruker sosiale medier optimalt for å håndtere situasjoner. Flaten og Pettersen-Nguyen (2014, s. 14-15) har foretatt en gjennomgang av relevant forskning og gir en oversikt over bruksområdene til SoMe i ulike former for kriser. Triantafillidou og Yannas (2020) sammenlignet hvor effektive ulike SoMe var i en etter-krise fase. Resultatene indikerte at Twitter var mer effektivt enn Facebook og Instagram for å gjenopprette et selskaps renommé etter en krise induisert av rasisme. Ryste (2018) finner at åtte av ni norske kommuner har sosiale medier implementert i sine beredskapsplaner, mens Skjæveland (2020) rapporterer at bare to av fem operatørselskap på den norske kontinental-sokkelen har beskrevet sosiale medier i beredskapsplanene. Samtidig kan SoMe utgjøre et tveegget sverd for krisehåndterere på grunn av den høye hastigheten i interaksjonen og tap av kontroll (Landeau, 2011, s. 34).

Faglitteraturen beskriver altså at SoMe i økende grad brukes i krise- og beredskaps-håndtering, men mye av forskningen har til nå dreid seg om å kartlegge bruken og til å gi tips om hva man bør/ikke bør gjøre (Maal og Wilson-North, 2019; Hughes, Palen og Peterson, 2017, s. 350). Det ser imidlertid ut til at organisasjonene bare i varierende grad har SoMe som en fullt integrert del av beredskapsorganiseringen og at potensialet i mediene som en effektiv kommunikasjonskanal dermed ikke er realisert. Det kan være ulike årsaker til at modningsnivået er slikt det er og det er derfor betimelig å kartlegge faktisk bruk av SoMe i krisehåndteringen og samtidig stille seg spørsmålene: hvorfor bruker man/hvorfor bruker man *ikke* SoMe i krisehåndteringen? og hvilke forutsetninger må være til stede for at man i større grad vil bruke SoMe til dette formålet? Som forskningsfelt er krisehåndtering og SoMe relativt nytt og det er forsket lite på hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at man planmessig og formelt kan integrere SoMe i krisehåndtering.

1.1 Sosiale medier, kriser- og krisehåndtering

«Sosiale medier» er et vidt begrep som omfatter digitale plattformer som Facebook (sosialt nettverk), Twitter (mikroblogg), Tumblr (blog), TikTok (film og bildedeling) med flere der hensikten er å utveksle ideer, meninger og synspunkter mellom brukerne. Et vesentlig og felles kjennetegn ved moderne SoMe er at de muliggjør en to-veis dialog; man kan lytte, men også produsere eget innhold og respondere på innhold publisert av andre. To-veis funksjonaliteten kom med Web 2.0 og tiden mellom 2000 og 2010 kalles Web 2.0 perioden. Før dette (Web 1.0 perioden) var nettsidene statiske uten mulighet for brukerne å bidra (Civelek, Cemberci og Eralp, 2016). Det fins ulike definisjoner og Hornmoen & Backholm (2018, s. 2) foreslår at «sosiale medier kan defineres som internettbaserte, datamedierte kommunikasjonsapplikasjoner som gjør det mulig for brukerne å bygge opp en personlig profil og en gruppe tilkoblinger og å opprette, dele og utveksle brukergenerert innhold i sanntid (mikroblogging)». I dag fins det et utall ulike plattformer, og man ser at organisasjoner i økende grad bruker SoMe også til krisekommunikasjon som er en essensiell del av krisehåndteringen.

En krise er «en alvorlig trussel mot de grunnleggende strukturer og fundamentale verdier og normer i et sosialt system, som under tidspress og høyst usikre forhold krever kritisk beslutningstaking» (Rosenthal, 1989, sitert i Alterman, 2002, s. 18). Blant mange definisjoner av krise er denne attraktiv og relevant i den videre diskusjonen fordi den understreker tidspress, en vesentlig faktor i dagens 24/7 medie-samfunn. Den peker også på krise som noe uønsket, et aspekt som er felles med andre definisjoner av krise (Engen, Kruke, Lindøe, Olsen, Olsen og Pettersen, 2016, s. 261; Boin, 't Hart, Stern og Sundelius, 2005, s. 2). Definisjonen framstiller videre krise som noe objektivt, *en alvorlig trussel*. Dette er en kontrast til deler av forskningsmiljøet som beskriver oppfattelsen av krise som noe subjektivt (Johansen og Frandsen, 2013, s. 36-37; Engen et al., 2016, s. 261). Boin et al. (2005, s. 2) omfavner denne dimensjonen ved å inkludere «vi snakker om en krise når politiske beslutningstakere *opplever* en alvorlig trussel». I et samfunnsmessig perspektiv er denne presiseringen viktig, fordi det er myndighetene som beslutter om krisen er et faktum og som i siste instans håndterer den.

Samfunnet forventer at ansvarlige ledere responderer hurtig og presist ved kriser. Dette kravet er ikke nytt innen kriseledelse; endringen de siste årene er relatert til betydningen av «raskt». Kravet om en stadig hurtigere respons er delvis drevet av mediemiljøet som alltid er på nett med et utall av kommunikasjonskanaler (Coombs, 2012, s. 20-21), men også av endringer i nyhetsmedieindustrien generelt med stadig økt konkurranse som følge av flere aktører (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 69).

Sentralt i krisehåndteringen er krisekommunikasjon. Temaet har blitt adressert grundig av forskere (Coombs og Holladay, 2010; Coombs 2012, 2015; Andreassen og Molde, 2017, s. 18-23; Renn, 2008, s. 264) og anbefalinger har blitt gitt med referanse til blant annet teorier om risikopersepsjon (Slovic, 1987; Fischhoff, 1995) og sosial forsterkning av risiko (Kasperson, Renn, Slovic, Brown, Emel, Goble, Kasperson og Ratick, 1998; Lofstedt, 2008). Selv om krisekommunikasjon kanskje er det mest omtalte området innen organisatorisk kriselitteratur, er det også området der utførelsen svikter mest i håndteringen av kriser (Elliot i Smith og Elliot, 2006).

Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAKD) hevder at «krisekommunikasjon handler om å gi innbyggerne rask og presis informasjon» (FAKD, 2009). Denne definisjonen framstiller crisekommunikasjon som en enveis aktivitet, noe som vil bli diskutert og utfordret i teoridelen.

1.2 Problemstilling

Uansett om organisasjoner velger å benytte seg av SoMe i crisehåndteringen eller ikke, så er enhver organisasjon nødt til å forholde seg til at publikum og andre vil rapportere og drøfte hendelser eller kriser på sosiale medier. Man ser at noen organisasjoner velger å ta i bruk SoMe i crisehåndteringen, mens andre av ulike grunner holder seg til mer tradisjonelle verktøy. Videre ser vi at grad av integrering av SoMe varierer. Det leder fram til følgende problemstilling:

Hvilke forutsetninger må være til stede for å integrere sosiale medier i crise- og beredskaps-håndtering?

Gjennom analyse av fire store norske organisasjoner som bruker SoMe i crisehåndteringen og gjennomgang relevant litteratur ønsker jeg å besvare følgende forskningsspørsmål:

- Hvorfor bruker store norske organisasjoner sosiale medier som et redskap i crise- og beredskapshåndtering?
- Hvordan er SoMe integrert i crise- og beredskapsorganiseringen?
- Hvilke barrierer forhindrer bruk av SoMe i crise- og beredskapshåndteringen?

Før man kan analysere hvordan SoMe kan integreres i crisehåndteringen, er det grunnleggende å forstå hva som motiverer organisasjonene til å bruke akkurat disse mediene som strategiske verktøy i crisehåndteringen. Det ville vært meningsløst å studere integrering av SoMe uten å forstå organisasjonenes motivasjon. Gjennom det første forskningsspørsmålet ønsker jeg å finne svaret på dette og dermed etablere et fundament for forskningsspørsmål nummer to. Her ønsker jeg å undersøke hvordan SoMe brukes, den strategiske forankringen SoMe har i beredskapsdokumenter og hvilke grep organisasjonene har tatt for at mediene skal samvirke med den øvrige beredskapsorganisasjonen og andre crisehåndteringsverktøy. Dette spørsmålet er sentralt for å forstå det organisatoriske modningsnivået til SoMe i crisehåndtering, og er et steg videre fra kun å undersøke faktisk bruk som mye av tidligere forskning dreier seg om. Det tredje spørsmålet søker å avdekke forhold som begrenser organisasjonenes muligheter til å benytte SoMe i crisehåndteringen. Jeg forventer at svarene i stor grad preges av organisasjonenes motivasjon; dersom man vektlegger SoMe lite i crisehåndteringen vil man trolig se få barrierer. Dersom man derimot ønsker en dyptgående integrering av SoMe som strategisk verktøy kan det nok være flere organisatoriske, tekniske, menneskelige og juridiske forhold som må på plass.

1.3 Avgrensninger

Fordi denne oppgaven handler om integrering av SoMe i crise- og beredskapshåndteringen er det naturlig at jeg også omtaler ulike bruksområder for SoMe i kriser. Denne tematikken er allerede en av de best belyste innenfor området. Oppgave min handler ikke om å gå mer i

dybden på bruksområder spesielt, men heller om å kartlegge organisasjoner som allerede bruker SoMe i kriser for å se hvordan SoMe er integrert i den øvrige beredskapsorganiseringen. Jeg har derfor valgt å undersøke organisasjoner som allerede har SoMe beskrevet i beredskapsplanene sine eller har SoMe integrert i beredskapsplanleggingen på annet vis. Med organisasjoner menes både private bedrifter og offentlige institusjoner.

SoMe omfatter mange ulike plattformer og oppgaven er ikke avgrenset til å studere spesifikke medier; så lenge mediene omfattes av definisjonen til Hornmoen og Backholm i kap. 1.1. er de gyldige. Det vil imidlertid være utenfor omfanget av oppgaven å sammenligne hvor egnet de ulike mediene er i krisehåndteringen. Alle referanser til slike vurderinger vil kun bli overflattisk berørt som del av teorigrunnlaget.

Den teknologiske utviklingen innen SoMe går raskt og da spesielt i bruksområder og typer plattformer. Samtidig er det visse grunnprinsipper ved mediene, som for eksempel muligheten for to-veis interaksjon og nettverksbygging, som er konstante og representative for selve ideen bak mediene. Det er derfor gjort en vurdering av tidligere forsknings relevans. Den del av forskningen som omhandler antallet brukere- og relativ påvirkningskraft av spesifikke medier har jeg avgrenset til litteratur som ikke er eldre enn maksimalt 5 år. For mer generell litteratur om grunn-prinsippene for SoMe og krisekommunikasjon er det ikke gjort avgrensninger på grunnlag av alder.

Det er ikke innenfor omfanget av denne studien å analysere krisehåndtering generelt eller å forsøke å trekke et konseptuelt skille mellom krise- og beredskapshåndtering. I konteksten av denne oppgaven er krise- og beredskapshåndtering uatskillelige. I teksten blir derfor termene krise- og beredskapshåndtering/-kommunikasjon brukt vilkårlig. Analyse, diskusjon og konklusjon er basert på den del av innsamlet forskningsmateriale som er knyttet til organisasjonenes bruk og integrering av SoMe i krisehåndteringen.

1.4 Tidligere forskning

I og med at bruken av SoMe er relativt nytt innen krisehåndtering fins det i dag lite forskningsbasert litteratur på området (Jin, Liu og Austin, 2014, s. 74; Triantafillidou og Yannas, 2020, s. 1), men mengden kunnskap er voksende (Apuke og Tunca, 2018). Et søk på Google Scholar med søkeord «crisis communication» + «social media» gir 17500 treff.

Apuke og Tunca (2018) har systematisk gått igjennom forskning på området gjennom et omfattende litteratursøk på ISI («Web of Science», opprinnelig opprettet av Institute for Scientific Information) og Google Scholar. Over 1250 referanser ble undersøkt og analysert både med tanke på bruk/effektivitet av ulike SoMe og SoMe sin rolle i krisehåndteringen generelt. Hovedfunnene til forskerne er at SoMe har endret krisekommunikasjonslandskapet ved å tillate større interaksjon som medfører at informasjon, ideer og bilder kan deles i løpet av sekunder. SoMe er bevist å kunne gi en kraftig endring av folks forståelse av krisen og til å redusere spenning i krisesituasjoner. Samtidig er mediene også et sted der kriser skapes og der folk kan bringe fram protest. Blogger (for eksempel Tumblr, egen kommentar) kan bygge tillit, tilfredshet og lojalitet, men allikevel har blogger beviselig ennå ikke blitt integrert i mange organisasjoner. Forfatterne konkluderer med at organisasjoner som ennå ikke har begynt å bruke blogger bør prioritere å gjøre det i krisehåndteringen. Et annet sentralt funn

er at organisasjoner bør ha en konto på Twitter (mikroblog). Apuke og Tunca hevder at «de beste responsene og raskest tilbakemelding oppnås vanligvis gjennom Twitter fordi den muliggjør umiddelbare og raskere svar». De understreker imidlertid at *hvem* følgerne består av er like viktig som *antallet* følgere. Organisasjonene må derfor overvåke kommunikasjonsprosesser i forkant og danne seg et bilde av påvirkningsfaktorer og hvem som er opinionsledere. Det er to gjennomgående trekk ved det meste av forskningen på SoMe i krisehåndtering. Det første er bruken av spørreskjema. Apuke og Tunca fant ikke en eneste studie som brukte en blandet forskningsmetode som for eksempel å undersøke endringer over tid. For å få en dypere forståelse for området må framtidig forskning derfor bruke flere metoder og ta en longitudinal tilnærming. Det andre trekket er at det aller meste av litteraturen omhandler utviklede land. Studien til Apuke og Tunca konkluderer med at betydningen av SoMe i krisehåndtering er udiskutabel (s. 210).

SoMe i krisehåndtering er et tema som etter hvert har blitt diskutert i flere masteroppgaver. Skjæveland (2020) sine hovedfunn peker på at operatørselskap på den norske kontinental-sokkelen opplever at SoMe har gjort at hastigheten i krisekommunikasjon har økt og at det fører til et dilemma i forhold til at informasjonen må være verifisert og korrekt før den frigis. Hun observerer videre at bare to av fem selskap har beskrevet sosiale medier i beredskapsplanene. Interessant er at Ryste (2018) finner at hele åtte av ni norske kommuner har SoMe implementert i sine beredskapsplaner, noe som tyder på at norske kommuner i større grad bruke SoMe i krisehåndtering enn operatørselskap på sokkelen. Årsaken til denne skjevfordelingen kan ved første øyekast synes selvsagt, men det vil være prematurt å lene seg på spekulasjoner om publikum og forventede bruksområder for SoMe i krise som forklaring uten videre forskning som grunnlag. Videre finner Ryste at seks av de ni undersøkte kommunene trekker fram SoMe som en av de beste kanalene for krisekommunikasjon i faktiske kriser. Hun påpeker også at det er stor sammenheng med tilgangen på digitale ildsjeler og bruken av SoMe i de undersøkte kommunene. Oppgaven konkluderer også med at hastigheten på krisekommunikasjonen har økt som følge av sosiale medier. Flaten og Pettersen-Nguyen (2014) har foretatt en gjennomgang av relevant forskning og gir en oversikt over bruksområdene til SoMe i ulike former for kriser (s. 14-15). SoMe blir blant annet brukt til informasjonsinnhenting, bildedeling, omtanke, donasjoner, rådgivning, situasjonsbevissthet, kart, kunnskapsledelse, formidling av behov, varsling, kriseledelse, allmenn deltagelse og til å finne familie og venner. I undersøkelsen av norske frivillige organisasjoner finner forskerne også at organisasjonene ser på tilgang til kompetente ressurser for håndtering av SoMe i krise som en stor utfordring.

1.5 Struktur

I kapittel 2 vil jeg beskrive konteksten, eller de samfunnsmessige og teknologiske omgivelsene, som problemstillingen oppstår i. Kapittel 3 omhandler teori som er relevant for temaet og som danner grunnlag for forståelsen av begrep og sammenhenger. Deretter vil jeg gjøre rede for metodikk i kapittel 4 og presentere funn fra dokumentanalyse og intervjuer i kapittel 5. Kapittel 6 gir en drøfting av de empiriske funnene i lys av teori og tidligere forskning. Oppgaven avsluttes med en konklusjon på problemstillingen i kapittel 7.

2. Kontekst

2.1 Den nye mediehverdagen

Tiåret mellom 1995 og 2005 markerer et skille i det globale mediebildet. I løpet av denne perioden ble mobiltelefonen og internett noe stort sett alle fikk tilgjengelig. Det førte til at «alle» fikk mulighet til å dele informasjon umiddelbart med så å si hele verden, og antallet nyhetsformidlere økte betraktelig. Samtidig oppsto de første nettavisene. Ifølge Olsen og Mathiesen (2019) medførte det første en svekkelse av de redaktørstyrte mediernes makt. Et resultat av økt konkurranse med stadig flere aktører, er færre journalister og svakere inntjening i bransjen (Olsen og Mathiesen, 2019). Journalister må jobber hardere og raskere uten tid til å bekrefte fakta (Omdal, 2012, sitert av Andreassen og Molde, 2017, s. 12; Lee, 2015, s. 218). Det siste momentet har påvirket dynamikken i nyhetsformidlingen og muligens ført til en svekkelse av oppfatningen om «at det er sant for det står jo i avisen».

Introduksjonen av nettaviser har endret betydningen av deadline fra noe statisk til en dynamisk og kontinuerlig deadline preget av nyhetsformidling i høy hastighet. Som følge av at vi lever i et «pålogget 24/7»-samfunn, er hastigheten av kommunikasjon et signifikant aspekt i tiden. «Fordi *tid* er essensielt i digital historie(-fortelling), virker det som om det å få det først og raskt overskygger de mer tradisjonelle kjerneverdiene til avisene» (Reinardy, 2010, s. 88-89). Riktigheten i denne betraktningen ble tydelig eksemplifisert i helikopterulykken ved Turøy i 2016, der medieoppslagene og bilder av den ødelagte rotoren kom på nettet kun få minutter etter ulykken og forut for offisiell krisekommunikasjon (Andreassen og Molde, 2017, s. 58). Det viste seg også at de første meldingene på nettet om involvert oljeplattform og selskap var feil, noe som naturlig nok preget den første offisielle krisekommunikasjonen.

Man ser også at deknningen for de tradisjonelle norske mediegruppene har endret seg de siste ti årene. Lesing av papiraviser har gått kraftig ned fra 85% av befolkningen som leste minst en avis daglig i 2005 til bare 42% i 2017/2018 (Futsæter, 2018). Det er allikevel ikke grunnlag for å hevde at avishusene har mislyktes i å nå sitt publikum- forretningsmodellen er blitt endret til å fordele innholdet på flere plattformer. I 2018 leste 54% minst en nettavis på mobil eller PC/Mac per dag (Futsæter, 2018).

Et vesentlig trekk ved nyhetsformidlingen i dag er at svært mange lesere ikke er innom avisenes nettsider, men leser enkeltartikler formidlet av lenker på SoMe basert på algoritmer (basert på sortering av hva du har klikket på før). Faren med det kan være at man «ikke møter meningsmotstand eller får informasjon fra deltakere med andre perspektiver» (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 39). Det norske Medietilsynet demonstrerte i 2019 at mange unge i alderen 16-19 år har lav kritisk medieforståelse (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021). Videre finner de i en undersøkelse i 2018 at unge mellom 9-18 år har SoMe som sin viktigste nyhetskilde. Også blant eldre over 60 år ser man manglende kritisk medieforståelse, blant annet drevet av lav digital medieforståelse. Over halvparten av de over 60 år identifiserte ikke en falsk nyhet da de ble undersøkt. Den siste undersøkelsen til Medietilsynet publisert mai 2021 bekrefter funnene fra to år tilbake. Her finner man at aldersgruppene 16-24 år og 60 år

og opp er de som strever mest med å skille redaksjonelt og kommersielt innhold i mediene (Medietilsynet, 2021).

Gitt den eksplosive utvidelsen av den enkeltes informasjonstilgang og ytringsmuligheter i det nye medielandskapet, har de tradisjonelle redaktørenes portvokterfunksjon mot de negative sidene ved ytringsfriheten blitt svekket. I stedet ser man at portvokterrollen som filter mot hat, desinformasjon og nettmobbing i en større grad er overlatt til de store globale medieplattformene.

2.2 Sosial medier - hvem, hva, hvor?

Framveksten av SoMe har vært enorm de siste 10-15 årene og «sosiale medier har blitt den mest brukte- og aktive måten å kommunisere på» (Apuke og Tunca, 2018, s. 199). Mange organisasjoner innser viktigheten av å engasjere seg i daglig kommunikasjon på SoMe for å styrke tilstedeværelsen i offentligheten og å bygge tillit. På den måten trener de på å bruke SoMe også i kriser (Hornmoen og Backholm, 2018, s. 103). Litteraturen gir flere eksempler på at SoMe har blitt brukt i mange typer kriser både av publikum og kriseorganisasjoner (Hughes, Denis, Palen og Anderson, 2014; Hughes, Palen og Peterson, 2017, s. 360; Macias, Hilyard og Freimuth, 2009).

Ett av de tidligst dokumenterte tilfellene der SoMe ble brukt i krise var i orkanen Katrina i 2005 (Procopio og Procopio, 2007). I starten ble mediene mest brukt som uformelle kanaler for innbyggerne til å spre informasjon og til å finne savnede personer (Macias et al., 2009). Det er vanskelig å anslå presist når krise- og beredskapsorganisasjonene tok mediene i bruk, men det synes som om disse henger bak befolkningen for øvrig (Hughes, Palen og Peterson, 2017). Nyere undersøkelser (Apuke og Tunca, 2018; Skjæveland, 2020; Ryste, 2018) viser imidlertid at SoMe i økende grad tas i bruk i krisehåndteringen, for eksempel til å oppnå og forme situasjonsforståelse og å håndtere bekymringer i befolkningen.

I Norge bruker 73% av befolkningen mellom 16 og 79 år SoMe daglig eller nesten daglig (Statistisk sentralbyrå, 2021). I tabellen under er det verdt å legge merke til at aldersgruppen 75-79 år øker mest i bruken:

Alder, år	Bruker sosiale medier daglig eller nesten daglig				
	2015	2016	2017	2018	2019
16-24	79	-	90	89	90
25-34	74	-	84	78	92
35-44	64	-	71	78	82
45-54	51	-	71	70	76
55-64	34	-	46	53	60
65-74	25	-	30	33	35
75-79	10	-	16	17	42
16-79	54	-	65	66	73

Figur 1. Prosent av befolkning begge kjønn i Norge som bruker sosiale medier daglig eller nesten daglig fordelt på alder (tall hentet fra SSB, 2021).

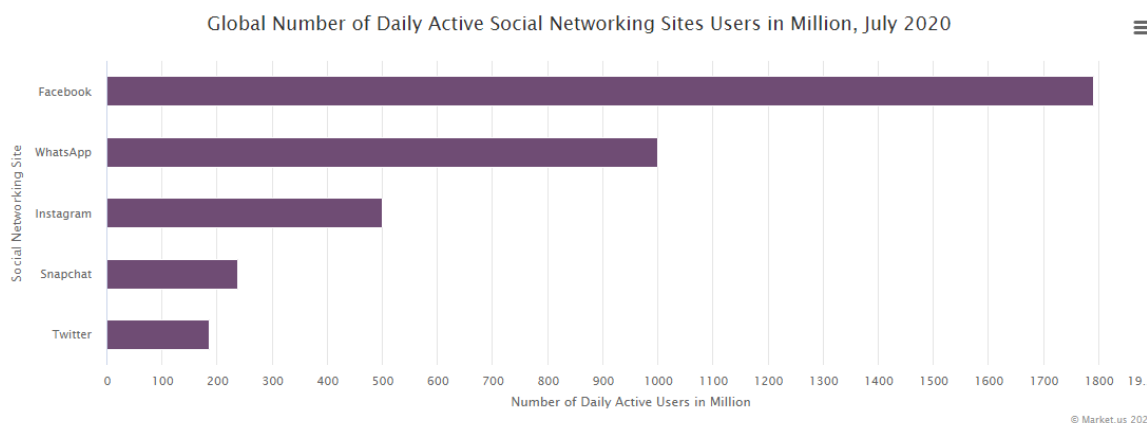
Det er fortsatt Facebook som er det største SoMe i Norge dersom man ser befolkningen under ett. Hele 67% av befolkningen bruker Facebook daglig, fulgt av Messenger (47%) og Snapchat

(44%) ifølge Ipsos (2020). Figur 2 viser statistikken for de mest brukte SoMe i Norge for de tre siste månedene i 2020:



Figur 2. Andel i befolkningen som daglig bruker ulike SoMe (Ipsos, 2020).

Globalt er det til sammen nesten 3,7 milliarder daglige brukere av de mest fem mest populære sosiale mediene. Igjen er det Facebook som er mest brukt med nesten 1,8 milliarder daglige brukere:



Figur 3. Andel daglige brukere av SoMe globalt (Market.us, 2020).

2.3 Den digitale sårbarhet og mediens dilemma

Sårbarhet kan defineres som «et uttrykk for de problemer et system får med å fungere når det utsettes for en uønsket hendelse, samt de problemer systemet får med å gjenoppta sin virksomhet etter at hendelsen har inntruffet» (NOU, 2015).

Allerede i 2000 slo Sårbarhetsutvalget fast at «IKT (informasjons- og kommunikasjons-teknologi)-systemene er blitt en av samfunnets bærebjelker, og at samfunnet er blitt mer sårbart for svikt i disse systemene» (NOU, 2015, s. 25). Som en følge av at den digitale teknologien er blitt stadig mer integrert i samfunnet har sårbarheten for svikt og angrep på grunn av utilstrekkelig IKT-sikkerhet økt. Dette er sider av den teknologiske- og samfunns-messige utviklingen som kan ha stor relevans for SoMers anvendelse i krisehåndtering.

Grunnloven og rettssystemet vårt er fundert på rettsstatsprinsipper som legalitetsprinsippet, rettsikkerhetshensyn, demokratihensyn og menneskerettigheter. Menneskerettighetene handler blant annet om personvern, ytringsfrihet og forsamlingsfrihet. Karakteristisk for tiden er at den digitale utviklingen har skapt nye og bedre forutsetninger for å ivareta disse grunnleggende samfunnsverdiene (NOU, 2015, s. 26). De første SoMe ble fundert på et idealistisk grunnlag der det å ivareta verdier som demokratisering, ytringsfrihet og personvern sto sentralt (Potter, 2012). Et trekk ved tiden er at vi ser at etterlevelsen til disse opprinnelige idealene diskuteres i det offentlige rom. Selv om Zuckerberg hevdet at «vi bygger ikke tjenester for å tjene penger; vi tjener penger for å bygge bedre tjenester» (Potter, 2012), er det et faktum at grunnleggeren av Facebook rager som nummer åtte i Financer.com sin rangering av verdens rikeste personer i 2020 (Linnes, 2020).

De sosiale mediene har fått en enorm kommersiell og samfunnsmessig betydning, og er nåtidens kardinal eksempell på «børs og katedral». Sårbarheten i denne dualiteten har mange eksempler, sist ved Facebook som ikke lenger vil dele nyheter fra lokale og internasjonale formidlere i Australia fordi myndighetene har foreslått at teknologiplattformene må betale nyhetsformidlerne for innholdet (Flynn, 2021). Flere beredskaps- og statlige helseorganisasjoner kritiserte beslutningen fordi det også rammet dem. Andre nylige eksempler der teknologiselskapene regulerer den offentlige debatt er utestengelsen av tidligere president Donald Trump Jr. fra Twitter på grunn av «risiko for ytterligere å hisse opp til vold» (Darrud, 2021). Paradoksalt til SoMe sine opprinnelige idealer kommenterer Donald Trump Jr. sarkastisk: «vi lever i Orwells 1984. Ytringsfriheten eksisterer ikke lenger i USA. Det døde med big tech, og gjelder bare for noen få utvalgte.» (Darrud, 2021). Gitt den store makten til de store globale medieplattformene er det legitimt å diskutere «om plattformene i visse tilfeller har fått en så dominerende posisjon at deres brukervilkår, algoritmer og moderering i praksis fungerer som allmenne rammer for ytringsfriheten» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021).

Et annet ideal man finner i vestlige samfunn er tanken om *det egalitære samfunn*. «I et slikt samfunn blir alle innbyggere ansett som like mye verdt, og man forsøker å oppnå likestilling og utjevne sosiale forskjeller» (Gundersen, 2018). Selv om internett og mobiltelefoner er til stede for de fleste og på den måten skaper forutsetninger for likhet fordi alle kan si sin mening og har tilgang til lik informasjon, må man erkjenne at teknologiens dilemma er at den også kan føre til sosiale skiller. Ikke alle har tilgang, og da kan det oppstå skiller mellom generasjoner, verdensdelene og mennesker med ulik finansiell- og kulturell kapital. Et slikt skille har både praktisk og etisk relevans i SoMers inntog i krisehåndtering: valg av medium vil bestemme hvem som blir involvert i responsen og på hvem som blir hørt.

2.4 Risikosamfunnet

Det er fundamentalt for krisehåndterere å forstå hvordan samfunnet oppfatter og agerer på risiko. Uten denne innsikten er det vanskelig å kommunisere på et vis som bidrar til å bevege seg bort fra krisen og tilbake til normalsituasjon. Begrepet «risikosamfunnet» ble introdusert av Ulrich Beck i 1992 (Beck, 1992). Risikosamfunnet blir brukt som en beskrivelse av risiko som noe som primært har oppstått som følge av industrialisering og modernisering. Ifølge Beck er disse «fabrikerte» risiki mer dødelige enn epidemier og lignende som herjet før moderniseringen. Samtidig ser vi at samfunnet prøver å analysere og kvantifisere risiko i et forsøk på å håndtere den gjennom teknologi, rutiner og retningslinjer. Petroleumsindustrien tjener som et godt eksempel på denne tilnærmingen.

Den kognitive og teknologiske tilnærmingen til risiko har ofte blitt kritisert for å overse den sosiale- og kulturelle konteksten vi lever i (Lupton, 2013, s. 36). I grove trekk fins det tre retninger av teorier på de sosiokulturelle dimensjonene ifølge Lupton: *det kulturelle/symbolske-perspektiv* (representert ved Mary Douglas mfl.), *risikosamfunnet* (dominert av Ulrich Beck og Anthony Giddens) og *styringspraksis* (governmentality; sammensatt av government og rationality, foreslått av Michel Foucault). Det er noen sentrale betraktninger alle disse tre filosofiske retningene har til felles (Lupton, 2013, s. 37):

1. Risiko har blitt et stadig mer gjennomtrengende konsept i menneskets eksistens i vestlige land.
2. Risiko er et sentralt aspekt i menneskesubjektivitet.
3. Risiko er noe som er håndterbart gjennom menneskelig intervensjon.
4. Risiko er forbundet med valg, ansvar og skyld.

Uten å utfordre det vitenskapelige grunnlaget for de filosofiske betraktningene over, kan man allikevel erkjenne en gjenkjennelse i samfunnet vi lever i; krisehåndterere opererer i et landskap der mennesker tenker risiko i økende grad, oppfatter risiko og lar seg prege av risiko. Bare for 20-25 år siden var det uvanlig at barn brukte sykkelhjelmer mens i dag skuler man stygt på foreldre som lar sine kjære små sykle uten beskyttelse. Selv om folk oppfatter at vi er omgitt av mange farer, er paradokset at vi lever i en stadig tryggere verden, i det minste om dødelighet legges til grunn; det har globalt over lang tid vært «en gjennomgående og markert nedgang i dødelighet» (Tønnessen, 2020) og man har sett en jevn bedring i folks helse (Kasperson et al., 1988). Samtidig forventer folk at noen håndterer risiko og er klare til å dele ut skyld når de ansvarlige feiler og risiko blir til krise. Vi trenger ikke å gå lenger enn til Sverige der statsepidemiolog Anders Tegnell har gått fra helt til skurk i håndteringen av Covid-19 pandemien for å synliggjøre det siste poenget. Pandemien har rammet stort sett hele verden og er i så måte illustrativt for verden slik den er i dag med verdensomspennende teknologi, tettere knytninger og menings- og informasjonsflyt som ikke respekterer geografiske grenser;

«Everybody is connected and confronted with everybody – even if global risks afflict different countries, states, and cultures very differently.»

(Beck, 2011, s. 1348)

2.5 Organisering av beredskap

Samfunnet forventer at organisasjoner skal planlegge for- og håndtere eventuelle uønskede hendelser eller kriser. For å kunne forstå sammenhengene i empiridelen er det derfor sentralt å gi en kort beskrivelse av forventinger og hvordan man som regel velger å organisere beredskap i norske organisasjoner og virksomheter.

Justis- og beredskapsdepartementet (2019) beskriver fire hovedprinsipper for offentlig beredskapsarbeid; *ansvarsprinsippet* som sier at den organisasjon som har ansvar i normalsituasjon skal også ha ansvaret for å håndtere hendelser, *likhetsprinsippet* som sier at organisasjonen som håndterer krisen skal i utgangspunktet være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig, *nærhetsprinsippet* som sier at kriser skal håndteres på lavest mulig nivå og til sist *samvirkeprinsippet* som sier at myndigheter, virksomheter og etater skal samvirke i krisehåndteringen. Selv om disse prinsippene er utformet for offentlige etater, ser man at de også er blitt retningsgivende for mange private norske organisasjoner og virksomheter.

Lov om helsemessig og sosial beredskap (helseberedskapsloven) (Lovdata, 2021a), Forskrift om tiltak for å forebygge og begrense konsekvensene av storulykker i virksomheter der farlige kjemikalier forekommer (storulykkeforskriften) (Lovdata, 2021b) og Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven) (Lovdata, 2021c), regulerer krav til beredskap i offentlig og privat sektor på land og på den norske kontinentalsokkelen. Det er med andre ord en klar forventning om at aktører i samfunnet planlegger for å håndtere eventuelle negative samfunnsmessige konsekvenser av aktivitetene. NOU 2019:13 «Når krisen inntreffer» (NOU, 2019) tilbyr en fyllestgjørende utredning om organisering av krise- og beredskapshåndtering i Norge, herunder kritiske samfunnsfunksjoner, kriseregulering og samspill mellom de ulike aktørene.

Selv om det ikke stilles krav til hvordan selve organisasjonen bygges opp, er det vanlig å dele inn i nivåer for å vise hvordan ansvar og oppgaver er fordelt. Ett eksempel på inndeling som blir mye brukt i petroleumsindustrien (Holmås, 2020) og det offentlige (Hegerstrøm, 2016), er:

1. *Linje/taktisk*: ledelse på stedet. Typisk er innsats- og redningslag.
2. *Linje/operasjonell*: lokale operative ledelse med ansvar for situasjonsvurdering, strakstiltak, redning, ledelse, oppgavefordeling og ressurstillgang.
3. *Linje/strategisk ledelse*: overordnet ansvar for koordinering av ressurser, myndighetskontakt, juridiske forhold, økonomi, media/presse, osv.

I lys av problemstillingen i denne studien, er det verdt å merke seg at det er en kontinuerlig kommunikasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen, mest gjennom strategiske sambandsverktøy og krisehåndteringsapplikasjoner (eksempelvis DisasterLAN og CIM). Et annet karakteristisk tegn i nåtiden, er at alle nivåene potensielt kan bli bombardert av informasjon fra omverdenen gjennom SoMe. Videre må det understrekes at det fins klart

definert rolle- og ansvarsområder i organisasjonene. Her vil jeg trekke fram kriseleder og kommunikasjonsleder. Kommunikasjonsleder er ansvarlig for å håndtere media og presse og skal være organisasjonenes talsperson utad. Kommunikasjonsleder må ha godkjenning fra kriseleder før informasjon kan slippes eksternt (Hughes, Palen og Peterson, 2017, s. 358), noe som kan være utfordrende når man skal kommunisere i et mediemiljø der informasjon går svært raskt og gjennom mange medier. Utviklingen av bruken av SoMe i kriser rokker altså ved samhandling, eksternt kommunikasjon og roller/ansvar i den tradisjonelle organiseringen av beredskap.

3. Teori

3.1 Hva er en krise?

Det fins ingen universelt akseptert og entydig definisjon av krise (Shaluf, Ahmadun, og Mat Said, 2003, s. 24; Coombs i Coombs og Holladay, 2010, s. 18). Coombs påpeker at kriser bare viser toppen av isberget; det vi *ikke* ser er like viktig som det man faktisk ser: «En krise kan ses på som en persepsjon av en hendelse som truer viktige forventinger hos de involverte og som kan påvirke organisasjonens prestasjon. Kriser er hovedsakelig en persepsjon. Hvis de involverte mener at det er en krise, er organisasjonen i en krise med mindre man kan overtale de involverte at den ikke er». Olsen og Mathiesen (2019, s. 78) oppsummerer treffende at «kriser blir kriser når noen definerer dem som kriser». I et praktisk perspektiv er man avhengig av noen definerer en gitt situasjon som krise fordi det på et teoretisk grunnlag er vanskelig å løsrive det objektive fra det subjektive.

En krise bryter forventninger; en organisasjon har gjort noe interessentene mener er upassende (Coombs og Holladay, 2010, s. 6). Det er allikevel en del fellestrekk ved det store antallet definisjoner av krise. Kriser karakteriseres ved *trussel, forvirring, usikkerhet, uventet, manglende kontroll, tidspress, informasjonsutfordring og beslutningsutfordringer* (Engen et al., 2016, s. 261). Av disse karakteristika er begrepet *uventet* det mest diskuterte. Man hevder i mange beskrivelser og definisjoner av kriser at de kommer uventet (Rosenthal, t'Hart og Charles, 1989; Barton, 2001 sitert av Coombs i Coombs og Holladay, 2010, s. 18). I granskningsarbeid etter kriser og større ulykker viser det seg ofte at uønskede hendelser bygger seg opp over tid; de aller fleste kriser og katastrofer burde derfor ikke komme som en overraskelse (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 94). Paradokset er at de som regel allikevel kommer uventet.

I kontrast påpeker Boin et al. (2005, s. 5) at selve årsaken til kriser ligger i at systemer ikke evner å håndtere forstyrrelser. Det er altså ikke den tradisjonelle oppfattelsen, at et sett av faktorer i kombinasjon *skaper* krisen, som er riktig. Forstyrrelsene kan komme fra overalt; fra jordskjelv til menneskelige feil. Denne diskrepansen er mer enn semantikk fordi den første tilnærmingen peker på at barrierene må styrkes for å unngå kriser, mens den andre peker i retningen av *resilience engineering*. Boin et al. (2005, s. 37.) mener at suksessfulle resiliente organisasjoner har 3 karakteristika, nemlig at de er bevisste på sikkerhet, de er desentraliserte og de trener. I følge Hollnagel er et system resilient hvis det klarer «å tilpasse sin funksjon før, i løpet av, og etter hendelser (endringer, forstyrrelser og muligheter), og dermed bevare forventet drift under både forventede og uforutsette forhold» (Hollnagel, 2019). Man må med andre ord bygge organisasjoner som klarer å håndtere kriser av ulik karakter som vi vet vil oppstå før eller seinere.

Det er vanlig å skille mellom ulykker, kriser og katastrofer som alle er uønskede hendelser. Ofte er det omfanget av hendelsen som definerer kategorien. I beredskapssammenheng er det viktig å skille mellom de ulike hendelsene fordi det blant annet vil ha noe å si for hvilke ressurser man mobiliserer for å håndtere situasjonen. Olsen og Mathiesen (2019, s. 73) viser til «trappetrinnsproblemet» for å forstå forskjellen:

Ulykker: hendelser som kan håndteres rutinemessig med de ressursene og beredskapsorganisasjonene som gjør dette til daglig (blålysetatene)

Kriser: hendelser som krever at man mobiliserer hvilende beredskapsorganisasjoner

Katastrofer: hendelser som i tillegg krever mobilisering av organisasjoner som normalt ikke håndterer slike hendelser

Krisetyper

Enhver krise har sine spesifikke kjennetegn. Hvor raskt krisen utvikler seg, omfanget av konsekvenser og hvor raskt de går over har stor betydning for hvordan krisen bør håndteres. Olsen og Mathiesen (2019, s. 90-93) redegjør for en typologi med fire kategorier basert på hvor raskt de utvikler seg og hvor fort de avsluttes:

		Hvor fort en krise utvikler seg	
		Raskt, øyeblikkelig	Langsamt, krypende
Hvor fort en krise avsluttes	Raskt, plutselig	Hurtigbrennende kriser, for eksempel flyulykker eller gisseldrama	Rensende kriser, for eksempel konflikter som plutselig eksploderer i avgjørende sammenstøt
	Langsamt og gradvis	Lange skyggers kriser, for eksempel skandalepregede hendelser som fører til dyptgående endringer	Krypende kriser, for eksempel lav-intensive konflikter, miljøproblemer, sult eller visse typer epidemier (AIDS)

Figur 4. Krisetyptologi (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 90 igjen hentet fra Rosenthal et al., 2001).

Hurtigbrennende kriser oppstår- og avslutter raskt. De kommer tilsynelatende fra klar himmel. Responsen er preget av «en intens aktivitet for å berge liv eller verdier» (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 90) og karakteriseres ved at den operasjonelle avslutningen også markerer den politiske termineringen av krisen (Boin et al. 2005, s. 93). Eksempler er kapringer, jordskjelv og store ulykker.

Rensende, eller katariske, kriser karakteriseres av «en langsom oppbygning mot et klimaks der krisen løses raskt- og ofte brutalt» (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 91). Gode eksempler på rensende kriser er internasjonale konfrontasjoner mellom store og små makter. I tilfellene Libya og Granada på 80-tallet så vi at USA til slutt interвенerte militært etter at de to mindre maktene hadde provosert USA, som den store makt, til bristepunktet (Boin et al., 2005, s. 94).

Langsamt brennende, eller krypende, kriser begynner og avsluttes langsomt. «Krisen forsvinner langsomt uten at man egentlig har løst de grunnleggende problemene som forårsaket krisen» (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 91). Krypende kriser har ikke noen klar begynnelse eller slutt (Boin, Ekengren og Rhinard, 2020) og er ikke over før man politisk definerer dem som løst (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 91). Eksempler er klimaendringer, AIDS,

sultkatastrofer og den pågående Covid-19 pandemien. Det kanskje mest alarmerende med krypende kriser er deres potensiale til å underminere legitimiteten til offentlige institusjoner (Boin et al., 2020, s. 18). Se for eksempel på Covid-19; eksperter har spådd en ny pandemi i flere år. Da Covid-19 utbruddet eskalerte var det internasjonale, offentlige institusjoner allikevel ikke forberedt på å håndtere krisen. Man ser også at tiltakene som myndighetene iverksetter i enkelte land ledet til opptøyer fordi innbyggerne mener at myndighetene angriper folks sivile rettigheter (Stewart, 2020).

Lange skyggers kriser skjer plutselig og den kritiske situasjonen avsluttes relativt raskt (Olsen og Mathiesen, 2019, s. 92). Til forskjell fra hurtigbrennende kriser, er det aspekter ved denne typen kriser som kaster skygger inn i framtiden; de lever videre i politiske og samfunnsmessige arenaer selv om trusselen som skapte krisen ikke lenger eksisterer (Boin et al., 2005, s. 95). Boin et al. foreslår videre USA og Russlands intervensjon i henholdsvis Vietnam og Afghanistan som klassiske eksempler. Her i Norge er Alexander Kielland-ulykken i 1980 et tragisk, men allikevel illustrativt eksempel. 123 personer omkom da ett av plattformens bein ble revet av i høy sjø og årsaksforholdet var omdiskutert. Fra høsten 2016 kom ulykken igjen fram i offentligheten etter at Kielland-nettverket krevde ny granskning og Stortinget besluttet i 2019, 39 år etter den fatale ulykken, at Riksrevisjonen skulle gjennomgå myndighetenes behandling av ulykken (Smith-Solbakken og Dahle, 2020). Alexander Kielland-ulykken er et eksempel på et nasjonalt traume som tar lang tid å hele.

Krisefaser

En krise har ulike faser og en måte å framstille disse på er å henvise til medisinske begrep. Fink (1986) foreslår følgende fire faser:

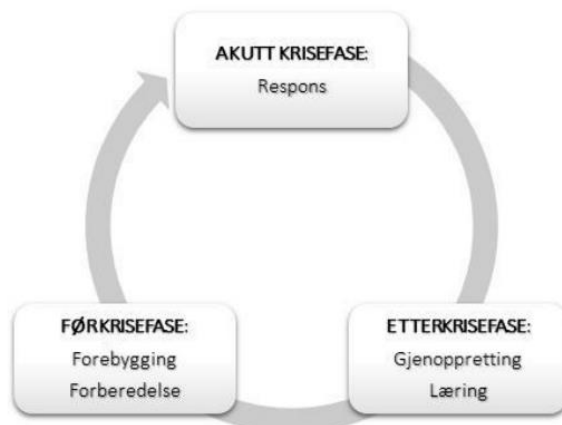
Prodrom (varsel) krisefase: Et prodrom er et tidlig symptom eller tegn på sykdom som ennå ikke er brutt ut (Gjerstad, 2019). I denne fasen er det i organisasjoner alltid små signaler eller varsellys som blinker. Organisasjoner som klarer å fange opp og disse signalene vil lykkes bedre i å hindre at kriser oppstår (Paraskevas og Altinay, 2013; Coombs, 2015).

Akutt krisefase: Som i medisinen, krever denne fasen hurtig handling. Uavhengig av om akutte symptom, eller tegn, oppstår plutselig eller ved transformasjon etter prodromfasen, må man handle umiddelbart.

Kronisk krisefase: I denne fasen er symptomene tydelige og alltid til stede. Det er en «bære eller bryte» periode der organisasjonen må finne en endelig løsning på situasjonen.

Krise avslutningsfase: Avhengig av når man oppdager symptomene eller tegnene og organisasjonenes evne til å reagere, kan krisene avsluttes i alle de tre foregående fasene og da aller helst før den akutte krisefasen inntreffer. Boin et al. (2005, s. 97) beskriver kriseavslutning som krevende og som «den delikate kunst av timing». I følge Boin et al. er ikke en krise avsluttet før den er terminert både operasjonelt og politisk. Perfekt avslutning oppnås når de operasjonelle kravene forsvinner samtidig med den politiske- og offentlige oppfattelsen av krise. Avvik mellom disse kan gi opphav til en rekke konsekvenser.

Inndelingen til Fink avviker noe fra modellen i figur 5 foreslått av Engen et al. (2016, s. 265):



Figur 5. Krise som en sirkulær prosess (Engen et al., s. 265).

Her deles krisen inn i tre faser:

Førkrisefasen inkluderer forebygging og forberedelse og omfatter alle aktiviteter organisasjonen gjør før en krise oppstår. Utarbeidelse av beredskapsplaner, planlegging av kommunikasjon og trening er sentrale aktiviteter (ikke uttømmende).

Akutt krisefase er når krisen åpenbarer seg. Det krever respons fra organisasjonen og beredskapsapparatet mobiliseres. Hovedfokuset til kriseledelsen er å håndtere selve situasjonen og på å normalisere driften.

Etterkrisefasen er fasen der den akutte krisen er avsluttet og fokuset her er normalisering og læring. Evaluering/læring bli en del av forebyggingsarbeidet som forbereder organisasjonen på neste krise. Denne fasen glir sømløst over i førkrisefasen.

En tilsynelatende vesentlig forskjell fra den lineære 4-fase modellen til Fink, er at Engen et al. framstiller krise som en sirkulær prosess der det som blir gjort i forrige fasen påvirker hvordan man klarer å håndtere den neste fasen. «Tanken bak den sirkulære prosessen er at vi vil bevege oss fra etterkrisefasen til en ny førkrisefase, i påvente av *den neste* krisen» (Engen et al., 2016, s. 265). Imidlertid må sykdomsmetaforen til Fink ikke gi inntrykk av at han anser kriser som enkeltstående hendelser i det han kommenterer: «Hver gang du ikke befinner deg i en krise, befinner du deg i stedet i en førkrise: det lys du skimter i enden av krisetunnelen er et illevarslende lys om en krise som er på vei» (Fink, 1986, s. 26). Felles for modellene er at de begge anerkjenner at kriser har sin forklaring lenge før den akutte fasen.

Med tanke på krisehåndtering er det hensiktsmessig å forholde seg til disse tre fasene fordi hver fase har sitt eget krav til håndtering, inkludert kommunikasjon. Ved å bruke disse fasene kan man identifisere forskjellige typer krisekommunikasjon for å skape- og dele kunnskap (Coombs i Coombs og Holladay, 2010, s. 25).

3.2 Krisehåndtering og krisekommunikasjon

Blant mange definisjoner, tilbyr Canyon (2020, s. 8) en konsis definisjon av krisehåndtering: «virkemidler og metoder for å gjenkjenne, kontrollere og begrense skadene av en krise og dens ettervirkninger».

I boka «The Politics of Crisis Management» redegjør Boin et al. (2005) for krisehåndtering og forfatterne beskriver fem kritiske ledelsesoppgaver som i stor grad representerer en operasjonalisering av definisjonen til Canyon. Den normative antagelsen som ligger til grunn for tilnærmingen er at offentlige ledere har et spesielt ansvar for å beskytte samfunnet mot konsekvensene av kriser. Det betyr at ledere må håndtere *alle* fasene: inkubasjons (førkrise) fasen, utbruddet (akuttfasen) og etterdønningene (etterkrisefasen). Selv om teorien i første rekke er utviklet for offentlige forvaltningsorganer som politisk ledelse, valgt administrasjon, offentlige ledere og sivile tjenestemenn, utdyper den oppgaver som er allmenngyldige for kriseledere.

Teorien til Boin et al. beskriver følgende fem ledelsesoppgaver:

1. *Forstå hva som skjer (sense making)*: skape forståelse ut fra vage, ambivalente og motstridende signaler. Utfordringen her ligger i at kriser som regel kommer etter en forutgående eskalering og at utviklingen ikke er åpenbar og selvforklarende; lederne må derfor skape forståelse av signalene som kommer fra alle typer av kilder og kanaler (inkludert SoMe, egen anm.).
2. *Beslutningstaking (decision making)*: ta beslutninger om hva som må gjøres. Beslutningstaking i krise er utfordrende fordi det ofte er et stort avvik mellom oppgaver og behov på den ene siden og tilgangen på ressurser på den andre. Forfatterne vektlegger spesielt behovet for koordinering mellom de involverte partene for at man skal oppnå effektiv implementering av beslutninger i krise.
3. *Meningsdanning (meaning making)*: skape felles situasjonsforståelse for krisen og forståelse for krisehåndteringen. I krise oppstår det ofte et krav blant befolkningen om å få vite hva som skjer og hva som blir gjort for å beskytte dem. Målet i denne ledelsesoppgaven er å skape en situasjonsforståelse som bidrar til å styrke oppfattelsen om at krisen håndteres bra. I denne prosessen konkurrerer man ofte med andre interessenter som forsøker å gi *sin* virkelighetsoppfattelse av situasjonen. Hvis man mislykkes her vil ikke beslutningene bli forstått eller respektert, noe som påvirker både tilliten til kriseledelsen og risikopersepsjonen i befolkningen.
4. *Terminering (terminating)*: avslutning av krisen. Denne oppgaven består av to aktiviteter; først en operasjonell nedskalering av krisehåndteringen og så en strategisk redegjørelse for hva som har skjedd (politisk avslutning). For at publikum skal akseptere at krisen er over og at den er blitt håndtert bra, er det viktig at disse to aktivitetene er timet riktig; oppfatter publikum at man for eksempel avblåser krisen for tidlig kan det slå tilbake på kriseledelsen.
5. *Læring (learning)*: Kriser gir ofte et hav av muligheter for læring, men allikevel viser tidlige erfaringer at organisasjoner ofte ikke evner å hente ut læring.

Selv om teorien til Boin et al. ikke omtaler kommunikasjon som en separat ledelsesoppgave eller utbroderer tematikken spesielt, er det allikevel tydelig at (krise)kommunikasjon er sentralt i alle de fem ledelsesoppgavene.

Krisekommunikasjon kan bredt defineres som «innsamling, behandling og spredning av informasjon som kreves for å adressere en krisesituasjon» (Coombs i Coombs og Holladay, 2010b, s. 20). Videre hevder Coombs at i førkrisefasen handler krisekommunikasjon om å samle informasjon om *kriserisiko*, ta beslutninger om hvordan man skal håndtere kriser og om å trene personell som vil være involvert i krisehåndteringen. I etterkrisefasen må man redegjøre for innsatsen til kriseledelsen, kommunisere endringen det betyr for individer og å gi oppfølgende informasjon om krisen. Interessant med denne definisjonen er at krisekommunikasjonen ikke bare dreier seg om informasjon man gir under- og etter den akutte krisen, noe som tradisjonell teori om krisekommunikasjon ofte begrenser seg til. Det er også verdt å legge merke til at Coombs inkluderer *risiko* i den utvidede definisjonen; det er vanskelig å dra et klart skille mellom risiko- og krisekommunikasjon. Litteraturen bruker de to begrepene vilkårlig (Hornmoen og Backholm, 2018), noe som også Det europeiske smittevernbyrået (ECDC) påpeker: «det er viktig å legge merke til at de to termene brukes om hverandre i litteraturen, noe som vasker ut skillelinjene mellom risiko- og krisekommunikasjon» (ECDC, sitert i Infanti, Sixsmith, Barry, Núñez-Córdoba, Orovioigoicoechea-Ortega og Guillén-Grima, 2013, s. 5).

Til tross for at begrepene ofte brukes tilfeldig, vil allikevel noen eksperter hevde at risikokommunikasjon er ulik krisekommunikasjon. «Krisekommunikasjon håndterer ting som *går* galt. Risikokommunikasjon håndterer ting som *kan* gå galt» (Telg, 2019, s. 2). I teorien kan denne distinksjonen virke attraktiv fordi den indikerer at usikkerheten rundt hendelsen er mindre i det første tilfellet, noe som begrenser kommunikasjonen til å informere om *hva* som har skjedd. Virkeligheten er ikke så enkel. Den pågående Covid-19 pandemien er definert som en krise av eksperter (Blumfiel, 2020), men den inneholder fortsatt mye usikkerhet med hensyn til konsekvenser, både samfunnsmessige, økonomiske og langtidsvirkninger hos de smittede. Å skille risiko- og krisekommunikasjon på hva som har skjedd blir derfor unyansert.

I den videre diskusjonen vil jeg forholde meg til Coombs sin utvidete definisjon og ikke skille mellom risiko- og krisekommunikasjon. Videre legger jeg til grunn at Coombs omfatter toveis dialog i innsamlingsbegrepet. I så måte representerer SoMe med sin mulighet til interaksjon et attraktivt format.

3.3 Sosiale medier i krisehåndtering

Den kanskje mest omfattende sammenfatningen av litteratur på området SoMe og krisehåndtering er gjort av Hughes, Palen og Peterson (2017). Særlig interessant for hensikten med studien min, er teoriene de foreslår om utfordringer og muligheter med bruk av SoMe i den formelle krisehåndteringen. I dét berører de selve kjernen i SoMe i kriser, nemlig grensesnittet mellom den *formelle responsen* utført av organisasjoner og den *uformelle responsen* i omgivelsene. Forfatterne trekker fram følgende utfordringer med å integrere SoMe formelt i krisehåndteringen:

1. *Endringer i roller og ansvar:* SoMe endrer måten medlemmene innad i organisasjonen kommuniserer internt og eksternt. For eksempel må kommunikasjonsleder ha godkjenning fra kriseleder før informasjon kan slippes eksternt, og det er utfordrende dersom man kommuniserer på SoMe som er basert på raske, korte meldinger.

2. *Juridisk ansvar:* Krisehåndtering handler om å ta beslutninger om skader, død og store verdier. Kriseledere må derfor sikre informasjonen man har er presis, komplett og at den ikke krenker individets privatliv. Med store mengder ustrukturert data er det vanskelig å sortere ut informasjon som møter disse standardene. Sentrale spørsmål er hvilket juridisk ansvar man påtar seg om man *ikke* besvarer anmodninger om hjelp via SoMe eller om man baserer seg på feilinformasjon.
3. *Utvasking av data:* Man drukner i opplysninger fordi datamengden er så stor og konsekvensen er at man ikke klarer å skape oversikt og mening.
4. *Pålitelighet/troverdighet i innbyggergenerert data:* Ulike studier viser at mye informasjon på SoMe er selvregulerende, men man må allikevel vurdere troverdigheten i informasjonen før man velger å handle eller ikke.
5. *Verifisering:* Man må ha metoder som skiller mellom feil og misledende informasjon, og nyttig informasjon.
6. *Pålitelighet av nettverk:* Fysisk skade eller overbelastning kan føre til at man ikke kan bruke SoMe i en gitt krise.
7. *Universell tilgang til informasjon:* Ikke alle har tilgang til SoMe og teknologien som kreves.
8. *For mye informasjon:* Ressurskrav for å overvåke og analysere informasjonsflyt på SoMe kan potensielt kompromittere kriseresponsen. Kompleksiteten kan bli for stor slik at man tar feil beslutninger.
9. *Ressursallokering:* Uten å dedikere ekstra personell til å håndtere SoMe i kriser, blir belastning for stor for det øvrige personellet i kriseorganisasjonen.

Forfatterne foreslår videre hvordan man kan adressere disse utfordringene:

1. *Prestasjonsmåling:* Man må utvikle en måte å måle effektiviteten av SoMe i krisehåndteringen. Slik data vil kunne være til hjelp i utvikling av standard operasjon prosedyrer og bekrefte verdien av å bruke disse mediene.
2. *Veiledning, standarder og beste praksis:* Ved å utvikle slike kan man få flere av «skeptikerne» til å ta SoMe i bruk og i tillegg sikre en mer konsistent bruk.
3. *Digitale frivillige:* Det fins mange digitalt frivillige i non-profit organisasjoner. Disse kan brukes i kriser til blant annet å sortere det store volumet av informasjon.
4. *Trening og øvelser:* Bruken av SoMe må integreres i kurs- og treningsprogram og må også adresseres i beredskapstreningsprogrammet.
5. *Formell integrering av SoMe i krisehåndtering:* Man må i et bredt forum diskutere hvordan man kan integrere SoMe i krisehåndteringen. Her må alle myndighetsnivåer, fageksperter på SoMe, akademia, NGOer, privat sektor og innbyggere involveres.

Hughes, Palen og Peterson vektlegger at digitale ildsjeler er viktige pådrivere for integrering og bruk av SoMe. Avslutningsvis understreker forfatterne at observasjonene deres er noe man bør bygge videre på for å komme videre i arbeidet med å tydeliggjøre hvordan SoMe kan brukes i krisehåndtering.

3.4 Sosial forsterkning av risiko

Kasperson et al. (1988) redegjør i «The Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework» for en teori som forsøker systematisk å knytte tekniske vurderinger av risiko med folks faktiske risikopersepsjon (eller risikooppfattelse) og risikorelatert atferd. Bakgrunnen for at teorien ble utarbeidet var den påfallende observasjonen at selv risiko med små fysiske konsekvenser ofte gir sterke bekymringer blant publikum ute av proporsjon med hva konvensjonelle risikoanalyser skulle tilsi. Forfatterne peker blant annet på forhold som om risikoen er frivillig, om den er kjent og katastrofepotensial som faktorer som påvirker risikooppfattelsen. Man så et behov en teori som kan forklare hvorfor det er sånn og som integrerer tekniske analyser av risiko med responsstrukturer som former publikums oppfattelse av risiko. Hovedpåstanden er at farer påvirker psykologiske, sosiale og institusjonelle prosesser som enten forsterker eller svekker publikums respons på faren.

For å redegjøre for prosessene bruker forfatterne analogien til radiosendere og mottagere. Ifølge teorien er avsenderen (radiosenderen) og mottageren de to hovedkildene som enten forsterker eller svekker signalene om en risiko og som dermed påvirker publikums risikopersepsjon. Den første påvirkningen skjer i det avsender sender ut et signal i form av en melding gjennom en eller annen kanal. *Hva* han velger å si og *hvordan* han velger å si det, vil enten forsterke eller svekke risikosignalene. Dernest vil mottakers fortolkning påvirke dennes risikooppfattelse og igjen påvirke hvordan mottageren formidler risikosignalene videre. Slik vil den sosiale forsterkningen (eller svekkelsen) av risiko bevege seg utover ettersom signalene flytter seg fra ett individ eller organisasjon til neste.

Grunnleggende for denne teorien er at risiko må ses på som noe subjektivt og oppfattet og at det derfor ikke finnes noen «sann» eller absolutt risiko. Teorien framstiller et generelt rammeverk og er ikke kanalsensitivt. Den er altså relevant for risikokommunikasjon uavhengig om man bruker SoMe eller mer tradisjonelle kanaler.

3.5 Menneske, teknologi og organisasjon

Krisekommunikasjon involverer menneskelige ressurser, teknologi og organisasjon. Det er derfor hensiktsmessig også å se på teori som omtaler interaksjonen mellom disse. Menneske, teknologi og organisasjon (MTO) er et eget fagfelt innen arbeids- og organisasjons-psykologi der man ser på samspillet mellom disse tre faktorene (Sagberg, 2021). Gjennom å utforme systemer som tar utgangspunkt i menneskers evner, ferdigheter, vaner og behov, søker man å skape sikre og effektive arbeidsforhold. Teorien påpeker viktigheten av å forstå hvordan større organisatoriske systemer relatert til for eksempel opplæring og risikohåndtering er en del av samspillet.

Innen området risikohåndtering i kompleks industri har Reason (2016) utviklet en velkjent modell for å forstå og håndtere det han kaller organisatoriske ulykker. Det er utenfor omfanget av oppgaven å gå i dybden på hele grunnlaget for denne teorien, så det følgende er begrenset til å omtale deler som er relevant for studien min. Selv om teorien til Reason har et annet og mer spesifikt utgangspunkt enn det mer generelle MTO-perspektivet, er fundamentet mer eller mindre identisk, nemlig at samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon er avgjørende for utfallet. I følge Reason er ulykker sjelden forårsaket av kun en

grunn som for eksempel menneskelig- eller teknisk svikt. Som regel ligger forklaringen i flere sammenfallende hendelser eller forhold som til sammen bryter systemet sine forsvarsmekanismer eller barrierer. I lys av denne studien er essensen at faktorer som strategiske valg om ressurser, teknologi, trening av personell, kommunikasjonsprosesser og roller og ansvar alle påvirker utfall av risikohåndteringen. I et teoretisk perspektiv er det underordnet om utfallet (som i Reasons tilfelle) er en ulykke eller kontraproduktiv krise-håndtering; teorien til Reason er etter mitt syn egnet til generalisering og er et hensiktsmessig rammeverk for å forstå sammenhenger også innen krisehåndtering generelt og bruken av SoMe spesielt.

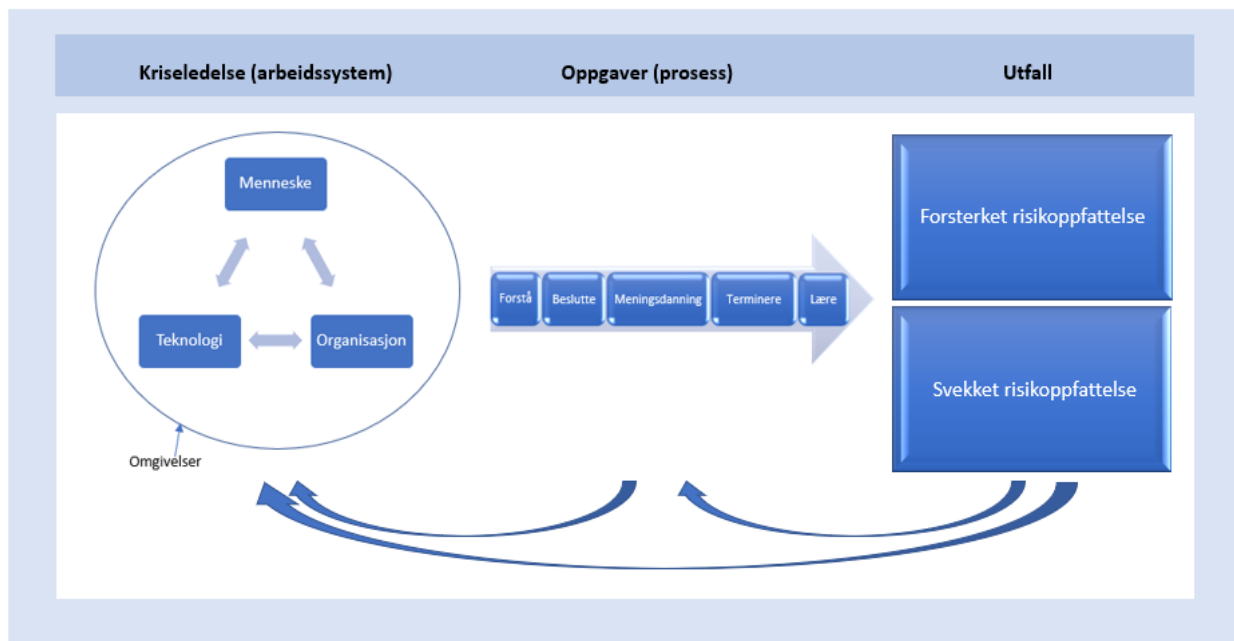
3.6 Sammendrag av teori

Kriser blir kriser når noen definerer dem som kriser. Det nytter ikke om en organisasjon har full kontroll over risiko i en gitt situasjon dersom offentligheten eller medlemmene av organisasjonen allikevel oppfatter at det er en krise. Derfor er det det hensiktsmessig å se på krise som en persepsjon og en sosial konstruksjon.

Krisehåndtering byr på fem distinkte ledelsesutfordringer, eller oppgaver, der kommunikasjon er sentralt i kunne adressere utfordringene. Bruken av SoMe kan bidra i håndteringen, men det introduseres da dilemmaer for eksempel relatert til endringer i roller og ansvar, verifisering av informasjon og universell tilgang til informasjon. I kommunikasjonen må man være klar over at det fins psykologiske og sosiale mekanismer som påvirker folks oppfattelse av risiko og som dermed setter rammer for kommunikasjonsformen.

I et operasjonelt perspektiv er det fornuftig å skille mellom ulykker, kriser og katastrofer og erkjenne at det fins ulike typer kriser med forskjellig forløp. Hver krisefase må håndteres ulikt og det er i førkrisefasen man bygger resiliens og forbereder seg på neste krise, blant annet ved å trene på krisekommunikasjon. Noen teorier hevder at årsaken kriser ligger i at systemer ikke evner å håndtere sammenfallende forstyrrelser. Det peker i retningen av resilience engineering, og at organisasjoner må tilpasse sin funksjon før, under, og etter hendelser. Man må med andre ord bygge organisasjoner som klarer å håndtere krisene som vi vet vil oppstå før eller seinere.

Inspirert av Carayon, Schoofs Hundt, Karsh, Gurses, Alvarado, Smith og Flatley Brennan (Carayon et al., 2006) sin modell for pasientsikkerhet (SEIPS), oppsummerer figur 6 på neste side sammenhengen mellom de teoriene til Reason, Boin et al. og Kasperson et al. Ambisjonen med framstillingen er ikke å presentere en ny modell, men heller å knytte teoriene for samspill, krisehåndtering og risikopersepsjon sammen til et rammeverk som er egnet for drøftingen av funnene.



Figur 6. Sammenhengen mellom de ulike teoriene.

Som figuren viser, vil samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon påvirke hvordan kriseledelsen er i stand til å løse oppgavene i krisehåndteringen. I hvilken grad de lykkes vil igjen påvirke risikooppfattelsen til omgivelsene. Gjennomgående i oppgaven min er premisen at krisekommunikasjon er en sentral del av alle de tre elementene i figur 6.

4. Metode

I dette kapitlet presenteres forskningsperspektiv og metode, forskningsstrategi og design, utvalg og gjennomføring av datainnsamling. Hvorvidt studien er egnet til å besvare problemstillingen diskuteres i underkapitler 4.4-4.8. Hensikten med kapitlet er å gi innsyn i fremgangsmåten benyttet for å besvare problemstillingen og å gi leseren en bakgrunn for objektiv og kritisk vurdering av innsamling og behandling av empirisk materiale.

Tabellen under (figur 7) gir en grov oversikt over de viktigste aktivitetene i gjennomføringen av arbeidet:

Når	Aktivitet	Hensikt	Utbytte
Jan/feb	<ul style="list-style-type: none"> Litteraturstudie og utarbeidelse av forsknings-spørsmål. 	<ul style="list-style-type: none"> Få oversikt over fagområdet og sette retning for forskningen. 	<ul style="list-style-type: none"> Definerte første utkast til forsknings-spørsmål.
Feb/mar	<ul style="list-style-type: none"> Utarbeidet forskningsstrategi og utformet innledende kapitler. Justerte og ferdigstilte forskningsspørsmål. 	<ul style="list-style-type: none"> Legge premissene for forskningen og struktur for rapporten 	<ul style="list-style-type: none"> Ferdigstilte grovutkast til 4 første kapitler og besluttet utvalgets størrelse (4 informanter) og sammensetning (diversitet).
Mar/apr	<ul style="list-style-type: none"> Utarbeidet intervjuguide og kartla/kontaktet aktuelle informanter. 	<ul style="list-style-type: none"> Få på plass utvalget og planlegge datainnsamling. 	<ul style="list-style-type: none"> Rekrutterte 4 informanter med ulik bransjetilhørighet og ferdigstilte intervjuguide.
Apr/mai	<ul style="list-style-type: none"> Innsamling/analyse av empiri og utarbeidelse av empiridel i dokument. Supplerte teoridel med relevant teorier om MTO og risikopersepsjon. 	<ul style="list-style-type: none"> Startet med dokumentanalysen (informantenes planverk for beredskap og kommunikasjon og offentlige dokumenter) og basert på funn justerte jeg intervjuguiden. Deretter gjennomførte jeg intervjuer på Teams med 4 informanter. 	<ul style="list-style-type: none"> Samlet inn all empiri informantene og øvrig empiri som var beskrevet i forskningsstrategien. Ferdigstilte grovutkast til kapittel 5. Teorien ble justert til empirien slik at jeg fikk bedre grunnlag for drøfting.
Mai/jun	<ul style="list-style-type: none"> Justering av teori. Analyse av empiri og drøfting. 	<ul style="list-style-type: none"> Justere teoridel for å få den bedre egnet 	<ul style="list-style-type: none"> Gjennom spissing av teori fikk jeg et teorigrunnlag som

	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeidelse av konklusjon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trekke ut funn og diskutere disse for å danne grunnlaget for en konklusjon. • Peke på signifikansen av funn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferdigstilte diskusjonsdel.
Jun	<ul style="list-style-type: none"> • Vasking av tekst, kosmetikk og referanser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre grammatisk kvalitet, god lesbarhet og korrekt referering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferdigstilte oppgaven.

Figur 7. Framdrift i arbeidet.

4.1 Forskningsperspektiv og metode

Fordi denne studien handler om å identifisere og forstå forutsetninger for å kunne integrere SoMe i krisehåndtering og ikke om å kvantifisere faktisk bruk, har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ forskning handler om å forstå essensen og karakteristika ved ting og henviser til studien av «mening, konsepter, definisjoner, karakteristika, metaforer, symboler og beskrivelse av ting» (Berg, 2007, s. 3). Denne metoden tillater at man kan gå mer i dybden og dermed få et bedre bilde av den kvalitative variasjonen i populasjonen man undersøker. Jeg har valgt et såkalt intensivt opplegg med en liten populasjon av informanter (subjekter), men med desto større mengde opplysninger. Ved kvantitativ tilnærming er det ofte motsatt og ekstensivt; det fokuseres på mange enheter og færre variabler (Hellevik, 2011).

Beredskapsplaner er organisasjonenes formelle beskrivelse av hvordan man skal håndtere krise- og beredskapshendelser. Dersom man velger å benytte seg av SoMe i krisehåndteringen må man derfor forvente at denne type verktøy, bruken av disse og grensesnitt mot roller og beredskapsorganisering for øvrig er beskrevet i planverket. Det er beredskapsplanene som sementerer integreringen rent formelt. Tilnærmingen har derfor vært å starte med en grundig gjennomgang av populasjonens planverk for beredskap. Dernest følger intervjuer med representanter for organisasjonene der hensikten er å utdype funnene fra dokumentanalysen. For å sikre korrekt datagjengivelse ble intervjuene tatt opp på diktafon.

4.2 Forskningsstrategi og design

Forskningsstrategien beskriver hvilken logikk eller prosedyre en vil bruke for å besvare forskningsspørsmålene (Ryste, 2018, s. 27) og designet er selve planen for hvordan studien vil bli gjennomført (Berg, 2007, s. 38).

Litteraturen byr på ulike forslag til strategier, men for denne studiens del vil jeg forholde meg til en enkel inndeling foreslått av Neuman (2009). Han skiller mellom 2 prinsipielt ulike tilnærminger, eller strategier:

Induktiv der man starter med bevis og deretter gradvis bygger mot generaliseringer, mønstre og oppsummeringer, og

Deduktiv som begynner med en idé eller kvalifisert gjetning om hva man mener kommer til å skje, og deretter beveger seg mot å observere bevis som kan teste idéene.

I utgangspunktet er studien min induktiv fordi jeg, gjennom dokumentanalyser og intervjuer, samler bevis i form av observasjoner og deretter trekker ut fellestrekk som danner grunnlag for en teori. Men de inneholder også innslag av deduksjon i det jeg i litteraturgjennomgangen evaluerer teori som berører temaet for denne studien og som til en viss grad påvirker spørsmålene som blir stilt. I så måte vil funnene mine kunne styrke eller svekke funn gjort i tidligere studier.

Frankfort-Nachmias og Nachmias (1992, s. 77-78) konkretiserer hvordan designet må bygges opp for å besvare fire sentrale spørsmål: «hvilken problemstilling skal studeres, hvilken data er relevant, hvilken data skal samles inn og hvordan skal resultatene analyseres». I det følgende vil denne modellen ligge til grunn.

4.3 Datainnsamling

Triangulering blir brukt som en metafor innen forskning i betydningen av å bruke flere datainnsamlingsteknikker for å undersøke ett enkelt konsept (Berg, 2007, s. 6). Hensikten med å triangulere er å gi et «bedre og mer innholdsrikt bilde av virkeligheten; et rikere, mer komplett spenn av symboler og teoretiske konsepter; og en måte å verifisere mange av disse elementene» (Berg, 2007, s. 5). Forskningslitteraturen anbefaler bruk av triangulering ved å bruke «to eller flere metoder for datainnsamling for å teste hypoteser og måle variablene (det man undersøker, egen kommentar)» Frankfort-Nachmias & Nachmias (1992, s. 206).

Jeg har valgt å triangulere datagrunnlaget fra de undersøkte organisasjonene ved hjelp av to metoder, analyse av beredskapsdokumenter med tilhørende støttedokumenter og intervju. Datainnsamlingen er hentet fra femten beredskaps- og kommunikasjonsplaner med tilhørende støttedokumentasjon og fire intervjuer med nøkkelpersoner innen beredskap og kommunikasjon. I tillegg kommer data fra diverse offentlige utredninger, - veiledninger og -meldinger som berører forskningsspørsmålene.

Utvalg

Beredskapsplaner, kommunikasjonsplaner og tilhørende støttedokumenter er organisasjonenes formelle beskrivelse av hvordan man skal håndtere krise- og beredskaps-hendelser og er derfor fundamentale for denne studien. I større organisasjoner er det vanlig med flere planer for de ulike forretningsområdene og delene av selskapet, mens i mindre organisasjoner har man kanskje bare en. I dokumentanalysen har jeg primært konsentrert meg om beredskapsplaner og øvrig planverk som beskriver SoMe og krise- og beredskaps-kommunikasjon, men for å vurdere grad av integrering har det også vært nødvendig å se på

planverk som *ikke* omhandler SoMe. Man kan for eksempel observere at en organisasjon velger å benytte SoMe til kun ekstern kommunikasjon, og da vil SoMe bare være aktuell i 3. linje sin beredskapsplan fordi ansvaret for ekstern kommunikasjon som regel ligger der; det at man *ikke* bruker det i andre deler sier jo også noe om grad av integrering.

Det er ikke mulig å avgrense krise- og beredskapshåndtering til en smal og lukket organisatorisk kontekst. Hendelser genererer ofte oppmerksomhet og aksjoner som ikke respekterer organisatoriske grenser. Som regel gir hendelsene større eller mindre samfunnsmessige konsekvenser, og de må derfor også håndteres i tråd med samfunnets forventinger og offentlige/juridiske rammebetingelser. Inkludert i dokumentanalysen er derfor NOU 2015:13 «Digital sårbarhet – sikkert samfunn – Beskytte enkeltmennesker og samfunn i en digitalisert verden», NOU 2018:14 «IKT-sikkerhet i alle ledd», NOU 2019:13. «Når krisen inntreffer», «Meld. St. 5 (2020-2021) Samfunnssikkerhet i en usikker verden» og «Veileder krisekommunikasjon» fra DSB.

Fordi jeg har som premiss at krisekommunikasjon er en sentral del av krisehåndteringen og at den derfor foregår i alle de tre krisefasene som Engen et al. beskriver, er det relevant for studien å avdekke hvordan organisasjonene trener og forbereder seg på bruk av SoMe i krise- og beredskapshåndteringen. Med trening mener jeg formelle øvelser og kursing, men også praktisk bruk i førkrisefasen/ordinær drift (normalsituasjon). Denne form for «på-jobben» trening er kompetanse som er uvurderlig når krisen treffer. I den grad beredskapsplanene ikke beskriver trening har jeg forsøkt å finne svaret i intervjuene.

Forskningsspørsmålet handler om integrering av SoMe i krisehåndteringen. Jeg har derfor undersøkt et «måltrettet utvalg» (Berg, 2007, s. 44) av organisasjoner som allerede har SoMe beskrevet i sine beredskapsplaner eller har SoMe integrert i beredskapsplanleggingen på annet vis. Denne tilnærmingen er valgt fordi disse har planer for bruk av SoMe i krisehåndteringen og de derfor vil kunne gi relevant data om integrering av SoMe.

Fordi systematisk bruk av SoMe i krisehåndtering er ressurskrevende, har jeg undersøkt organisasjoner som er store i norsk målestokk under den antagelsen at de derfor har organisatoriske og finansielle muskler til å kunne integrere SoMe systematisk. Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) definerer store bedrifter som store dersom de har mer enn 100 ansatte (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2021). Som nedre grense satte jeg derfor 100 ansatte inkludert eventuelle operatører de samarbeider sømløst med. Det ble imidlertid ikke satt noen kriterier i forhold til den faktiske organiseringen av beredskap i forhold til for eksempel linjeinndeling og roller.

Utvalgsmetodikken på organisasjonsnivå er basert på min ekspertise om organisasjoner som kunne være aktuelle og ved at kandidatene svarte positivt på spørsmål om de hadde planer for å bruke SoMe i krise- og beredskapshåndteringen. For å unngå en bransje-spesifikk studie har jeg søkt å dekke ulike bransjer. Utvalget spenner fra et stort operatørselskap på norsk sokkel (organisasjon 1), via en offentlig institusjon (organisasjon 2) og en regional mobilitetsleverandør (organisasjon 3) til frivillig sektor (organisasjon 4). På individnivå besto utvalget av informanter som organisasjonene selv pekte på. Kriteriene for relevans her var at de hadde sentrale roller i krise- og beredskapsorganisasjonene og/eller at de håndterte SoMe

i en eller flere av de tre krisefasene. Typiske roller for informantene var kriseleder og kommunikasjonssjef/direktør.

Gjennomføring

Studien min handler om formell integrering av SoMe. Det var derfor naturlig å starte med en grundig gjennomgang av organisasjonenes planverk for beredskap og kommunikasjon. For å få et bredere perspektiv undersøkte jeg også offentlige utredninger, - veiledninger og -meldinger som berører forskningsspørsmålene. Funnene her dannet grunnlaget for utdypningene jeg søkte i de påfølgende intervjuene. Der jeg ikke har funnet skriftlig dokumentasjon fra de undersøkte organisasjonene, for eksempel om kompetanse, har jeg kompensert ved å adressere det i intervjuene eller ved å trekke inn empirisk forskning fra andre.

Berg (2007, s. 92-97) beskriver 3 hovedkategorier av kvalitative intervjuformer:

Standardisert (strukturert), der alle spørsmål er forhåndsdefinert og hvert spørsmål stilles ordrett til informanten og *ustandardisert (ustrukturert)*, der man ikke har forhåndsdefinerte spørsmål, men heller lager dem underveis i samtalen i den språkformen man mener er hensiktsmessig. Den tredje kategorien, *semistandardisert (semistrukturert)*, er en mellomting mellom standardisert og ustandardisert intervjuform. Man har et sett av forhåndsdefinerte spørsmål, men man har lov å stille dem med ord som informanten forstår. Man har også anledning til å stille oppfølgingsspørsmål. Logikken er at forskeren prøver å anta informantens perspektiv. Jeg valgte en semistandardisert intervjuform basert på en forhåndsdefinert intervjuguide/spørreskjema fordi den sikrer noenlunde sammenlignbarhet i responsen samtidig med at den gir muligheten for utdypning. Det siste bidrar til å sikre felles forståelse av spørsmål/svar. I og med at planverkene til dels viste stor variasjon i form og detaljeringsgrad var det sentralt for validitetens del å ha muligheten for utdypning som nettopp denne intervjuformen gir.

Intervju, uavhengig av form, medfører utfordringer i forhold til intern overførbarhet (generalisering hos samme person eller gruppe, se 4.6) fordi forskeren bare tilbringer en liten periode sammen med informanten. Tolkningen av observasjoner må gjøres på bakgrunn av informanten sine betraktninger og perspektiv *i selve intervjusituasjonen*, og ikke ellers (Maxwell i Huberman og Miles, 2002, s. 54). For å få et mer reelt bilde, og dermed styrke validitet, valgte jeg derfor å sende ut spørsmålene skriftlig i forkant av intervjuene. På det viset fikk informantene muligheten til å reflektere over spørsmålene også i en naturlig og dagligdags situasjon.

4.4 Validitet

Intern validitet, eller relevans, beskriver om vi kan være trygge på om forskerne virkelig beskriver/forklarer det de ønsker å beskrive (Boeije, 2010, s. 170). Trusler mot validiteten kan være at dokumentgrunnlaget ikke er tilstrekkelig eller irrelevant (for eksempel utdatert), informanter som ikke er oppriktige, eller at man ikke får tak i tilstrekkelig antall informanter innenfor relevante segmenter. I studien av planverket er det viktig å avdekke om det virkelig beskriver praksisen i organisasjonene; om planverket ikke etterlevs i praksis, har det jo heller

ikke relevans. Videre kan instrumentet, i mitt tilfelle intervjuguiden, ikke være godt nok formulert slik at spørsmålene ikke evner å dekke aspektene ved konstruktet jeg undersøker. En tredje kategori forhold som kan underminere validitet, er at forhåndsantagelser hos forskeren preger tolkningen av data.

For å sikre at studien er relevant, har jeg i innsamlingen av dokumenter spesifikt bedt om å få siste versjoner og forkastet materiale som framkommer i tidligere utgaver med mindre det henvises direkte til disse i siste versjon. Datamengden er blitt supplert med informasjon fra eventuelle støttedokumenter for å styrke validiteten ytterligere. Ved først å studere organisasjonenes planverk og deretter intervjuer, har jeg i tillegg til å kunne vurdere validiteten av planverket, styrket validiteten i selve intervjuene. Grunnlaget for denne påstanden er at studien av planverk har istandsatt meg til å forstå hva subjektene forsøker å formidle i intervjuene. Det har vært sentralt å sikre en trygg atmosfære i intervjusituasjonen for å sikre at informantene er mest mulig oppriktige. Dette har jeg forsøkt oppnådd ved å være åpen og tydelig i forkant om hensikt, rammer og gjennomføring av intervjuer. Videre har jeg prøvd å formidle at opplysninger vil bli håndtert konfidensielt og at data vil bli oppbevart og behandlet på en sikker måte. For å oppnå god kvalitet i spørreskjemaet har det blitt gjennomgått av veileder for studien. Tolkning, eller interpretasjon, vil alltid skje i møtet mellom subjekt og forsker, og kan være resultatet av at «deltakerne ikke er klare over sine egne følelser eller overbevisninger, husker disse upresist, eller at de bevisst eller ubevisst forstyrrer eller skjuler synspunkt» (Maxwell i Huberman og Miles, 2002, s. 49). For å oppnå såkalt «interpretativ validitet» har jeg ikke definert en tydelig nullhypotese for studien og forsøkt å stille åpne spørsmål i intervjuene. Videre har alle informantene hatt muligheten til å lese gjennom empiridelen og eventuelt korrigere opplysninger fra egen informasjon før oppgaven ble ferdigstilt.

4.5 Reliabilitet

Innen kvalitativ forskning handler reliabilitet, eller pålitelighet, om å samle data på en konsistent måte (Neuman, 2009, s. 125). Når samme fenomenet måles gjentatte ganger med samme metode skal det gi samme resultat med mindre fenomenet har endret seg (Boeije, 2010, s. 169). Metodene kan være mange og forskjellige, men for å sikre at man kan stole på resultatene må man gjennomføre undersøkelsen på et gjennomtenkt og bevisst vis.

En måte å vurdere reliabiliteten på er å beregne stabilitet over tid (Boeije, 2010). Stabilitet kan måles ved at man først tester subjektet og deretter tester en samme subjektet en gang til med samme metode som første gang. Den underliggende antagelsen er at et pålitelig instrument vil gi samme resultat begge gangene. Av disse to teknikkene kunne testing av stabilitet vært aktuelt ved å kjøre intervjuene to ganger for så å se om svarene var like. Det ble imidlertid forkastet å stabilitetsteste fordi det etter min mening ikke vil gi verdi om man gjentar intervjuet for tett på første intervju. Subjektene vil da huske hva de svarte første gang, noe som trolig vil påvirke responsen i andre intervju. Risikoen for en slik effekt kunne blitt redusert med å la det gå noen uker mellom hvert intervju, men tidsplanen til studien tillot ikke det.

For å sikre reliabilitet i en studie som denne, har jeg vektlagt å følge forskningsstrategi og design strengt for alle fire subjektene. En slik tilnærming vil redusere faren for tilfeldige feil og tilhørende inkonsistens. I praksis vil det si at alle er blitt kontaktet på samme vis, alle har mottatt samme skriftlige informasjon, alle har fått spørsmål om samme type dokumenter, intervjuformen (Teams-møte) har vært lik osv. Spørreskjemaet er standardisert og strukturert og representerer i så måte et anerkjent og pålitelig verktøy innen kvalitativ forskning (Boeije, 2010, s. 169).

4.6 Overførbarhet

Generalisering henviser til i hvilken grad man kan utvide en forklaring for en gitt situasjon eller utvalg til også å *gjelde* for andre personer, tidsperioder eller sammenhenger enn de som er blitt studert (Maxwell i Huberman og Miles, 2002, s. 52). Overførbarhet handler om i hvilken grad ett eller flere av funnene kan vurderes som gyldige utover de lokale forhold som framkom i studien og utover det utvalget av respondenter som er inkludert i studien. Overførbarhet betyr dermed hvorvidt funnene kan *knyttes* til andre personer og andre omgivelser (Lincoln og Guba, 1985).

Det er ikke intensjonen til studien å gi systematiske generaliseringer som er gyldige for alle krise- og beredskapsorganisasjoner og krisesituasjonen. Det metodiske valget og utvalgets størrelse tillater heller ikke det. Det er imidlertid generelle trekk som kan ha overførbarhet til organisasjoner som ikke er del av studien selv om utvalget er lite og målrettet. For eksempel vil alle norske organisasjoner som håndterer kriser operere innenfor det samme medielandskapet. Funn relatert til dette aspektet vil dermed ha overførbarhet, og også overføringsverdi, til andre norske organisasjoner.

Overføringsverdi betyr at kunnskap, innsikt og ferdigheter kan komme til nytte på andre områder enn det opprinnelige. Overføringsverdien i denne studien er begrenset til antagelsen om at funnene i studien er nyttige for krise- og beredskapsorganisasjoner som ønsker å ta ett steg videre i å integrere SoMe i krisehåndteringen. Denne tilnærmingen er i kontrast til generaliseringen som gjøres i kvantitative studier, der man samler bevis og trekker konklusjoner om en populasjon basert på statistisk tolkning.

4.7 Etiske refleksjoner

Denne studien dykker dypt i sentrale planer for organisasjoners krise- og beredskaps-håndtering ved å intervjuer mennesker. I det trenger den inn i menneskers offentlige og personlige sfærer. Det gir forskeren en etisk forpliktelse, både mot subjektet, men også mot forskningskollegaer og samfunnet for øvrig (Berg, 2007, s. 53). Det er sentralt i denne studien å ivareta rettigheter og anonymitet til både informantene og organisasjonene de representerer. I denne studien, der informantene kommer med opplysninger om egen arbeidsgiver, kan det oppstå etiske dilemmaer for informanten, for eksempel om hvor mye man kan si og frykt for å bli identifisert og straffet om man sier for mye. Denne bekymringen er blitt håndtert ved skriftlig informasjon i forkant av intervjuer om hensikt med studien, strategi for konfidensialitet og intervjuguide.

Forskningsetikk handler om moralske retningslinjer for god forskningspraksis (Ryste, 2018, s. 37). Jeg er selv ansatt i et stort internasjonalt selskap som har SoMe integrert i krisehåndteringen. I denne sammenhengen kan spørsmål om tilgang til informasjon i egen organisasjon kontra øvrige organisasjoner være relevant. En kan ikke utelukke at man kan få tilgang til mer informasjon i egen organisasjon enten gjennom relasjon til informanter eller direkte dokumenttilgang i egne databaser. For å unngå disse etiske utfordringer ved arbeidstagerforholdet valgte jeg å ikke undersøke egen organisasjon. Jeg valgte også å informere alle informantene om mitt ansettelsesforhold og rolle i selskapet mitt i forkant av deres aksept for deltagelse for å unngå at informantene opplevde interessekonflikt.

Planer for krisehåndtering berører en organisasjon sin vilje og kapabilitet til å håndtere uønskede hendelser. Dersom man ønsker å ramme en organisasjon med bevisste, ondsinnede handlinger, har det verdi å kjenne «offerets» beredskapsplaner fordi man da kan avdekke sårbarhet. Mange organisasjoner velger derfor å behandle sine beredskapsplaner konfidensielt. Det har derfor vært sentralt i studien å ivareta konfidensialitet, noe som betyr at alle spor som kan avsløre identiteten til deltagerne i studien har blitt utelatt i rapporten. Siden kvalitative studier som denne innebærer kjente subjekter, er det utfordrende å ivareta anonymitet. Verdien av å ivareta konfidensialitet blir derfor desto høyere. Vedlegg 1 viser skjema for å ivareta konfidensialitet som ble sendt til informantene sammen med intervjuguide (vedlegg 3).

Strategien for å ivareta konfidensialitet er todelt; først ved å samle empiri i eget dokument der deltagerne er anonymisert med navn 1 til 4. Kodingen av respondentene oppbevares i eget dokument. Dernest vil lister og annet som kan identifisere deltagerne oppbevares så kort tid som mulig før de destrueres. Når empirien overføres til selve rapporten vil all data som kan knytte informasjon til spesifikke organisasjoner fjernes. Etter avtale med informantene blir beredskapsplaner og eventuelt annet materiale makulert ved innlevering av oppgave.

Ifølge Helland, Larsen, Knapskog og Østbye (2002, s. 126), er det viktig at betingelsene og forutsetningene for å delta klare. For å sikre det fikk alle organisasjoner og informanter skriftlig informasjon om studien i forkant av intervjuer (vedlegg 1).

4.8 Metodiske styrker og svakheter

Ved å konsentrere meg om få informanter, har jeg hatt kapasitet til å gå i dybden på beredskapsdokumenter og planverk og til å gjennomføre omfattende intervjuer. Datagrunnlaget mitt er derfor bredt. Ved å bevisst velge fire organisasjoner med ulik bransjetilhørighet har jeg samlet inn informasjon som viser generelle trekk ved SoMe i krisehåndtering. Funnene er derfor egnet til å peke på forutsetninger og utfordringer som trolig er relevante og felles, uavhengig av sektoren organisasjonene opererer innenfor.

Det er en styrke for studien at dokumentanalysen ble gjennomført før intervjuene. En slik rekkefølge gir, etter min mening, en grunnleggende forståelse for subjektet som er verdifull når man deretter skal gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Ved å inneha god kjennskap til subjektet og rammene det opererer innenfor, er forutsetningene for å forstå intervjuet og hva man bør utdype langt bedre.

Ved å bruke en semistrukturert intervjuform sikrer man at alle organisasjonene får samme spørsmål. Samtidig gir denne intervjuformen mulighet til å stille tilleggsspørsmål dersom utdypning er nødvendig. På det viset oppnår man en form for standardisering samtidig som man kan plukke opp informasjon som er spesifikk for den aktuelle informanten. I utformingen av spørsmål vektla jeg åpne spørsmål som tillot informanten å reflektere over temaet. For å unngå at en «kunstig» intervjusituasjon skulle prege svarene fikk informanten tilgang til spørsmål før selve intervjuet. Gjennom denne tilnærmingen oppnådde jeg gjennomtenkte og grundige svar.

Studien fokuserer på et målrettet utvalg i det jeg har satt kriterier til størrelse og til etablert bruk av SoMe i krisehåndtering. Generelt er hovedsvakheten med å bruke et slikt målrettet utvalg er at man ikke kan generalisere (Berg, 2007, s. 44). Det er imidlertid utenfor ambisjonene til denne studien å generalisere og i så måte representerer ikke utvalget mitt en svakhet. En svakhet med studien er derimot at utvalget er for lite til at funnene er representative, selv om man begrenser seg til andre organisasjoner som oppfyller kriteriene til studien.

Semistrukturerte intervjuer stiller store krav til den som foretar intervjuet når det kommer til kulturell og mellommenneskelig forståelse. Disse ferdighetene er essensielle for å skape tillit og åpenhet i intervjusituasjonen. Mangel på kulturell forståelse kan lede til dårlig kommunikasjon og uheldige utfall i intervjuet. God kulturell forståelse kan for eksempel innebære at man respekterer religion, etnisitet, individet og kulturer der man unnviker usikkerhet (American Speech-Language-Hearing Association, 2017).

Jeg har kun intervjuet ett subjekt fra hver organisasjon. I en slik situasjon kan fort subjektet bli «den sterke part» som i tråd av å være eneste informant tar eierskap til sannheten. Svakheten ved å kun ha en informant er dermed at man ikke har mulighet til å fange opp andres syn, noe som kan være spesielt viktig i større organisasjoner. Dersom oppfattelsen til subjektet avviker fra det generelle synet i organisasjonen kan en slik bias i ytterste konsekvens svekke validiteten i undersøkelsen. I intervjusituasjonen var det sentralt å bevare bevissthet rundt det forholdet ved for eksempel å være spørrende og til tider også utfordrende.

En svakhet ved intervju er mangelen på anonymitet i de tilfellene der anonymitet er påkrevd eller ønsket. Man kan da forvente at informantene ikke ønsker å dele sensitiv informasjon eller opplysninger som kan sette seg selv eller selskapet i et dårlig lys. Dette kan påvirke studiens reliabilitet.

5. Empiri

Gjennomgangen er strukturert i kapitler etter temaene for de tre forskningsspørsmålene. Jeg har i tillegg inkludert et avsnitt («Andre relevante funn») med funn som ikke berører forskningsspørsmålene direkte, men som allikevel har relevans for temaet i denne oppgaven.

For å ivareta anonymitet refereres det i teksten til «informant 1 til 4» som representant for respektive organisasjon 1 til 4.

5.1 Hvorfor bruker store norske organisasjoner sosiale medier som et redskap i krise- og beredskapshåndtering?

Motivasjon

Det er stor variasjon i hvordan organisasjonene beskriver bruken av SoMe i beredskaps- og kommunikasjonsplanene. Felles for alle organisasjonene unntatt en, er imidlertid at ingen planer beskriver *motivasjonen* for å bruke akkurat disse verktøyene. Unntaket er informant 2 som i eget støttedokument (presentasjon) til kommunikasjonsstrategien begrunner hvorfor SoMe spesifikt er nyttige for å nå kommunikasjonsmålene til organisasjonen. Man viser her blant annet til medietrender, antall følgere, hva mediene egner seg til og hvordan organisasjonen faktisk bruker SoMe i det daglige. Presentasjonen i første rekke ment som informasjon til ledelsen for å demonstrere bruk og nytteverdi og dermed forankre teknologien.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap gir i sin «Veileder krisekommunikasjon» (DSB, 2021) råd om hvordan offentlige og private virksomheter kan utarbeide planer for krisekommunikasjon. Her framgår det at organisasjonene bør definere mål og prinsipper for virksomhetens krisekommunikasjon. Den innsamlede datamengden bekrefter at mål og prinsipper i stor grad er utformet i tråd med anbefalingene til DSB. Gjennomgående i organisasjonenes planverk beskrives SoMe som ett av flere verktøy man kan ta i bruk for å nå en overordnet kommunikasjonsstrategi eller -plan uten ytterligere begrunnelse for hvorfor man bruker akkurat disse mediene. Informant 4 har valgt å ha svært overordnede beredskaps- og kommunikasjonsplaner og har ingen henvisninger til SoMe i planverket i det hele tatt. Det kan synes som et paradoks siden organisasjonen tok i bruk Facebook allerede i 2010-2011 og at bruk av SoMe er svært sentralt både i normal drift og i krise- og beredskapsarbeidet. I intervjuet begrunner informanten det med en erkjennelse av at ingen hendelser er identiske, og at hver hendelse derfor må håndteres unikt av en agil og fleksibel beredskapsorganisasjon som bruker de kommunikasjonsverktøy som til enhver tid er best egnet for den spesifikke situasjonen. Kommunikasjonsstrategien tilsier «at vi benytter oss av alle de kanalene som vi ser er viktig i øyeblikket» (informant 4).

Alle organisasjonene rapporterer i intervjuene at SoMe brukes i normalsituasjon («fredstid»), hovedsakelig fordi det er en arena der man når store publikumsgrupper og da spesielt den yngre del av befolkningen. Hensikten er omdømmebygging, historiefortelling, relasjonsbygging, skape engasjement og å vise hvem man er, gjerne «med en mykere og mer personlig touch enn det du klarer via andre kanaler, inkludert hjemmeside som fort får en mer offisiøs karakter» (informant 1). Alle informantene trekker fram at siden SoMe ikke er redaktørstyrt

gir det muligheten til å ta eierskap til informasjonen og til å formidle budskapet slik man selv ønsker.

Observasjonene er i tråd med funnene til Apuke og Tunca (2018), Ryste (2018) og Flaten og Nguyen (2014) som representerer en «positiv» tilnærming til SoMe preget av at man bruker SoMe fordi det faktisk gir verdi. Dette er noe i kontrast til annen, og gjerne eldre forskning, som framstiller bruken som en dyd av nødvendighet drevet av innbyggernes forventninger (KS-undersøkelsen 2014 sitert av Ryste, 2018) og trender i samfunnet for øvrig der «alle» er på SoMe (Skjæveland, 2020). Forskningen til Ryste (2018) tyder på at norske kommuner ser verdien av å bruke SoMe i krisehåndteringen og de finner at hele åtte av de ni undersøkte kommune har SoMe integrert i beredskapsplanene. Seks av ni kommuner mente at SoMe var en av de beste kanalene for krisekommunikasjon under faktiske hendelser. Disse funnene samsvarer ikke med Skjæveland (2020) sine funn om operatørselskapene på norsk sokkel. Hun konkluderer på side 71 at «funn fra egen forskning peker på at SoMe ikke kommer til å bli en primær kanal for krisekommunikasjon for operatørselskap på norsk sokkel». Hun peker videre på at de allikevel må forholde seg til SoMe fordi omverdenen er der.

Gjennomgående ønsker organisasjonene å bruke de samme kanalene for kommunikasjon mot eksterne i krise- og beredskapsarbeidet som de benytter i normalsituasjon. Hovedårsakene til det er at det er verktøy man da allerede kan håndtere og at man allerede har bygget relasjoner i form av en «følgerskare» på SoMe. Videre avdekkes at motivasjonen for å bruke SoMe i krise- og beredskapshåndteringen i det vesentlige er identisk som for å bruke mediene i normalsituasjon. Igjen understreker informant 1 viktigheten til å få fram egen tilnærming og syn på en hendelse; i en krise vil det koke, og det er da maktpåliggende å «ha anledning til å fortelle din versjon av historien» blant alt det andre som kommer fra andre massemedier.

Det framkommer ikke i intervjuene at alle har overordnede strategiske vurderinger til grunn for å bruke SoMe i normalsituasjon for å dermed være bedre forberedt i krise. Bare informant 4 opplyser at det er en bevisst bruk av SoMe i fredstid for å bygge kompetanse og erfaring til også å benytte mediene i krise- og beredskapshåndteringen. Alle informantene oppgir allikevel at det er en styrke for krise- og beredskapshåndteringen at man bygger erfaring og følgerbase i normalsituasjon. Informant 1 oppsummerer treffende at «jo bredere utgangspunkt du har (=jo flere følgere du har i flere medier, egen anm.), jo bedre rustet er du til å nå gjennom med ditt syn når det koker». Gjennomgående ser vi at organisasjonene bruker samme verktøy (samme SoMe) i normalsituasjon og i krise som håndteres av stort sett samme personell i begge situasjonene. Selv om det bare var en informant som henviste direkte til prinsippene, er dette er i tråd med ansvars-, likhets- og nærhetsprinsippene til Justis- og beredskapsdepartementet (2019). Begrunnelsen ellers var entydig pragmatisk; man bruker verktøy man allerede behersker i en krise.

Funksjonalitet og egnethet

Det er ingen referanser til egnethet i planverkene med unntak av informant 3 som i «Supplement til tiltakskort 5 i hovedkontorets beredskapsplan» oppgir prioriteringsrekkefølge for bruk av SoMe og hvilken informasjon som skal legges ut hvor. På det viset gir

de en indikasjon på hva de ulike mediene egner seg til og dermed en indirekte begrunnelse for hvorfor SoMe skal brukes basert på funksjonaliteten.

Tidligere forskning har vist at SoMe er kraftfulle verktøy for å forme folks forståelse for kriser (Apuke og Tunca, 2018) og seks av ni undersøkte kommuner i Norge mente at SoMe var en av de beste kanalene for krisekommunikasjon under faktiske hendelser (Ryste, 2018). Man ser i empirien (primært i intervjuene) at de undersøkte organisasjonene deler tidligere forskning sitt syn på disse mediernes egnethet.

Informantene ble spurt om hva SoMe fungerte godt til i krise- og beredskapsarbeidet for å avdekke hvilke sider ved SoMe som gjør dem attraktive innenfor dette området. Ifølge informanter 2 og 3 er hastigheten til SoMe en av årsakene til at SoMe er tatt i bruk i krise- og beredskapshåndteringen. I en krise vil man gjerne få ut korrekt informasjon raskt til et stort publikum, og da egner SoMe seg godt. Informant 1 har ingen erfaring med bruk av SoMe i en faktisk hendelse, men mener at SoMe har et format som er bedre egnet til å reflektere empati og situasjonsforståelse enn det for eksempel en nettside har. Det siste argumentet støttes av informant 3 som trekker fram at SoMe har stor spredning, og gir muligheten til toveis dialog som gjør at man kan fange opp hva folk lur på. Hun trekker også fram at man ved digital overvåking av SoMe kan plukke opp hva publikum mener om organisasjonen og sier «bak ryggen» dens. Informant 4 var en av de første innen sin bransje som tok i bruk Facebook i dialogen med publikum allerede i 2010 eller 2011. Årsaken er at det er en del samfunnsgrupper de ikke når dersom de ikke bruker digitale medier. Det er gjennomgående for alle informantene at de opplever at SoMe er et verktøy som er velegnet til å nå et stort publikum, selv om informant 3 erfarer at det kan være utfordrende å målrette kommunikasjonen fordi plattformene (SoMe) stadig endrer på treff-algoritmene.

Informant 1 mener at SoMe har et fortrinn i det å skape forståelse for selskapets håndtering «i kraft av det formatet som sosiale medier inviterer til» fordi man her kan ha en «mer personlig fortellingsstil eller «appearance» enn for eksempel i nettartikkel». Det er videre et godt format for løpende, henvisende og utdypende informasjon.

5.2 Hvordan er SoMe integrert i krise- og beredskapsorganiseringen?

Teknologi

Det er stort språk i hvordan teknologien for krise- og beredskapshåndtering er beskrevet i organisasjonenes planverk. Alle planene beskriver hvilke krisehåndteringsverktøy (hvis tilgjengelig) som skal brukes og hvor man skal loggføre hendelser. Når det kommer til presiseringer av hvilke SoMe som skal brukes for å nå de ulike målgruppene, er det imidlertid stor variasjon i hvor detaljerte planene er. Organisasjoner 1, 2 og 3 oppgir alle hvilke SoMe som skal brukes, men detaljerer ikke videre hvilke medier som skal brukes når. Planverket til organisasjon 4 inneholder ikke henvisninger til hvilke SoMe som skal brukes i det hele tatt. I hovedtrekk er skillene trukket mellom interne og eksterne målgrupper i planverkene uten å beskrive målgruppene ytterligere. Lengst i å beskrive foretrukne medier er organisasjon 3 som har laget en prioritert rekkefølge, nemlig Facebook, Instagram og Twitter, men altså uten videre beskrivelse av målgrupper.

NOU 2015:13 (NOU, 2015) omtaler på side 240 bruken av krisehåndteringsverktøy i offentlige organer. Her blir CIM beskrevet som «et nettbasert krisestøtteverktøy som blant annet brukes til deling av informasjon, situasjonsforståelse, tiltakskort og ROS-analyser. Hovedsakelig benyttes CIM av de fleste aktørene i dag til å systematisere og organisere rutinemessige oppgaver, slik at man i en beredskapssituasjon kan få bedre kontroll og mer tid til ledelse og beslutninger». Verktøyet blir brukt på lokalt, regionalt og sentralt nivå i offentlig krisehåndtering.

Informant 1 opplyser at man i normalsituasjon bruker universelt tilgjengelige medier som Facebook, LinkedIn, Instagram og Youtube for ekstern kommunikasjon og i tillegg Workplace som er et internt SoMe for selskapets ansatte og administrasjon. Man har også en inaktiv konto på Twitter som er debattert fordi den ikke er i bruk, men som man holder på fordi den kan være relevant i en langvarig beredskapssituasjon, spesielt i forhold til journalister, NGO, akademia og andre meningsbærere. Organisasjonen har imidlertid ingen erfaring i faktisk bruk av SoMe under krise, men ser for seg at mediene man bruker i normalsituasjon også brukes i krisesituasjon med unntak for Twitter som altså kun er planlagt brukt i krise- og beredskapssituasjoner. Informant 1 bruker Infomedia M360 for medieovervåking som i normalsituasjon gir rapport to ganger daglig etter forhåndsdefinerte søkekriterier. Ved en hendelse som medfører mobilisering kan man justere søkekriterier og øke frekvensen på rapportering og ved behov sette en til to personer fra medieresponsteamet (MRT) i 2. linje til kontinuerlig overvåking av M360. Informant 1 bruker CIM som krisehåndteringsverktøy og overføringen mellom CIM og M360 foregår manuelt. I tillegg bruker beredskapsorganisasjonen Teams til informasjonsdeling og massering av budskap under krise.

Informant 2 opplyser at man har aktive konti på Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube og Flickr som er et billedelingsfunn. I krise vil man primært bruke Facebook, Instagram og Twitter. Hendelsens karakter vil påvirke hvordan man bruker de ulike mediene. I forbindelse med Covid-19 pandemien har man for eksempel kjørt jevnlig pressebriefs som direktesendinger på Facebook. Som for informant 1, er de universelt tilgjengelige SoMe hovedsakelig ment for ekstern kommunikasjon i krise, men som hun påpeker vil jo ansatte som har fri også kunne få informasjon denne veien om de ikke har tilgang til intranettet, epost og SMS som er foretrukne informasjonskanaler internt. Informanten bruker CIM som krisehåndteringsverktøy og Retriever som overvåking av tradisjonelle medier.

Ifølge informant 3, har man stort fokus på Facebook i normalsituasjon. I tillegg har de Instagram, LinkedIn og en Twitterkonto som ikke er i bruk. Heller ikke denne informanten bruker SoMe til intern krisekommunikasjon der man bruker epost, Teams, SMS og intranett. Til ekstern krisekommunikasjon vil man hovedsakelig bruke Facebook og eventuelt Instagram for bilder med henvisning hjemmeside og andre steder der man kan finne mer informasjon. Man har Infomedia M360 som overvåkningsverktøy for SoMe og tradisjonelle medier, og i en krise vil man dedikere ressurser til å overvåke denne kontinuerlig i stedet for bare varslinger som man har i normaldrift. Informant 3 opplyser videre at man ikke har egne krisehåndteringsverktøy, så loggføring og dialog rundt hendelsen vil foregå i den såkalte kriseloggen i Teams. Overføring av aktiviteten på SoMe, M360 og kriselogg skjer manuelt, men informanten ser det som interessant om det er en mulighet for integrasjon. Imidlertid

ser hun en fare for at bildet kan bli uoversiktlig om man bare baserer seg på kunstig intelligens når man skal sile ut hva som er vesentlig og ikke. I en krisesituasjon kan man lett få en «information overload» uten en form manuell for siling.

Informant 4 oppgir Facebook, LinkedIn og Snapchat som medier man daglig bruker for kampanjer eller andre opplysninger man vil få ut til stakeholderne som hovedsakelig er reisende. Avhengig av hvem man vil nå, kan også Instagram, Twitter og TikTok tas i bruk. For intern krisekommunikasjon bruker man Workplace, og før man går ut med ekstern krisekommunikasjon vil man først informere 2. linje eller andre sentrale personer her; «If you take care of the inside, the inside will take care of the outside» (informant 4). I tillegg brukes Teams og mail til intern kommunikasjon under krise. Valg av medier for ekstern krisekommunikasjon vil helt avhenge av type krise; er den for eksempel akutt eller potensiell eller er det risikokommunikasjon? I tillegg til SoMe har organisasjonen også muligheten til å informere gjennom en velutviklet kundeapp. Man har Retriever som medieovervåkningsverktøy både i normal- og krisesituasjon og i tillegg vakter som nesten kontinuerlig overvåker mediebildet. Man har bevisst valgt å ikke innføre eget krisehåndteringsverktøy fordi disse etter informantens erfaring kan være kontraproduktivt i forhold til ønsket om å være en fleksibel og dynamisk organisasjon. I tillegg oppgir hun at det på nåværende tidspunkt ikke kan forsvares utfra en kost-nytte-vurdering. Loggføring av hendelser foregår i et loggføringsskjema som ligger i beredskapsplanen og all overføring av informasjon fra de ulike kanalene foregår manuelt inn i skjemaet.

Veilederen til DSB (2021) utdyper råd om hvordan man kan planlegge for bruk av teknologi. Her står det blant annet at man skal definere teknisk utstyr, -lokaler, -målgrupper og -kanaler for å nå disse. Videre anbefaler man loggføring og medieovervåkning. Til tross for anbefaling om medieovervåkning er det overraskende få norske kommuner som systematisk gjør det om man skal legge forskningen til Ryste (2018, s. 71) til grunn. Det synes som om rådene til DSB i stor grad er imøtekommet av utvalget mitt med unntak for målgrupper og lokaler som ikke er klart definert for tre av de fire undersøkte organisasjonene.

Figur 8 under gir en sammenstilling av teknologien (programvare) som de fire undersøkte organisasjonene bruker i krise-håndteringen.

Funksjon		1	2	3	4	
Kommunikasjon	Kommunikasjon eksternt	Facebook	++	++	++	+
		Instagram	+	++	+	+
		LinkedIn	+	+	+	+
		Twitter	++	++	+	+
		YouTube	+	+		
		Snapchat				+
		TikTok				+
		Flickr		+		
	Kommunikasjon internt	Workplace	++			+
		Teams			+	+
Epost, SMS, intranett		+	+	+	+	
Krisehåndtering	CIM	+	+			
Medieovervåking	Infomedia M360	+		+		
	Retriever		+		+	

Figur 8. Teknologi brukt av de undersøkte organisasjonene i krise- og beredskapshåndteringen. ++=foretrukket, +=brukt

Organisering, roller og ansvar

Overordnet har tre av de fire undersøkte organisasjonene valgt å organisere beredskapsorganisasjonen i henhold til modellen i kapittel 2.5 med tre linjer. Unntaket er organisasjon 3 som har et koordinerende hovedkontor der krisestaben etableres i tilfelle det oppstår en hendelse der eller på en av de lokale enhetene i inn- eller utland. Krisestaben ivaretar funksjonene som man normalt finner i 2. og 3. linje. Beredskaps- og kommunikasjonsplanene

til de undersøkte organisasjonene viser at det stort sett er kommunikationsdirektør/-sjef i 3. linje som er ansvarlig for å godkjenne eller publisere informasjon som skal eksternt under krise- eller beredskapshendelser. Informant 1 har valgt å gi 2. linje medievakts mandat til å informere på SoMe i tidligfase, dog etter godkjenning fra 2. linje beredskapsleder. Etter hvert som mobilisering gjennomføres, vil også ansvaret for godkjenning av digital publisering overføres til 3. linje/kommunikationsdirektør. Organisasjon 3 er den organisasjonen som har videste fullmakter på utsiden av krisestaben. Tiltakskort 5 beskriver ansvar og mandat og overordnede prinsipper for bruk av SoMe, og dersom hendelsen tilsier det vil det opprettes et kommunikasjonssenter som ledes av kommunikasjonssjefen. Kommunikationsplanen detaljerer ytterligere hvem som er ansvarlig for hva i kommunikasjonssenteret. Planverket viser at ansvarlige for digital informasjon har relativt vide fullmakter, men det som publiseres skal så langt som mulig kvalitetssikres av minst en annen person, for eksempel en kommunikationsrådgiver. Ingen av organisasjonene oppgir i planverk eller intervjuer at de har utarbeidet standard operasjonsprosedyrer (SOP) for SoMe eller at de har definerte ytelse- eller prestasjonskrav til håndteringen av SoMe i beredskapsarbeidet.

Graden av detaljering av roller og ansvar varierer i planverkene, men tre av de fire undersøkte organisasjonene har utfyllende beskrivelser av hvem som håndterer kommunikasjonen og hvilket mandat disse har. Tydeligst er organisasjon 1 som har en egen beredskapsmanual for medierespons som beskriver organisering, roller, ansvar, samhandling og verktøy for medierespons. Informant 4 har valgt å basere beredskapen på en nokså kort overordnet beredskapsplan. Planverket beskriver ikke konkrete kommunikationsoppgaver utenom generelle henvisninger til «oppgaver innen eget ansvarsområde».

Under intervjuet utdyper informant 1 at man i en eventuell krise vil ha dedikerte medievakter i 2. linje som har myndighet til å publisere på SoMe. I den initiale fasen har 2. linje medievakts myndighet til å forfatte og publisere meldinger etter godkjenning av 2. linje beredskapsleder dersom man ikke får tak i kommunikationsdirektør eller pressetalsmann. I så fall skal en av dem godkjenne. Informant 1 understreker at det å kommunisere på SoMe tidlig i en krise er langt fra førsteprioritet, og noe som utgangspunkt ikke bli gjort før mobilisering og da i henhold til kommunikationsplanen.

Også informant 2 opplyser at man har dedikerte kommunikationsrådgivere i operasjonell beredskapsledelse (2. linje) med mandat til å legge ut mindre oppdateringer på SoMe. For større oppdateringer vil man avklare med beredskapsledelsen og eventuelt kommunikationsdirektør i strategisk beredskapsledelse før publisering.

Informant 3 bekrefter i intervjuet at i krisehåndtering ligger alt av kommunikasjon fra kriseledelsen i rollen til kommunikasjonssjef. Via en bisitter i kriseledelsen har man kontakt med kommunikationsressurser utenfor beredskapsledelsen som publiserer og overvåker SoMe. Disse ressursene har relativt vide fullmakter til hva de kan publisere, men de har ikke myndighet til å gå utover det man har blitt enige om i kriseledelsen.

I en krise- eller beredskapssituasjon er det kun kommunikasjonssjef som har myndighet til å publisere eller godkjenne informasjon som skal publiseres eksternt i organisasjon 4. Man har dedikerte personer som overvåker og besvarer SoMe i normalsituasjon, men disse kan altså

ikke publisere noe på SoMe relatert til krise uten forhåndsgodkjenning fra kommunikasjons-sjefen.

Alle informantene opplyser i intervjuene at de vil ha dedikerte personer som vil overvåke og håndtere SoMe i tilfelle det oppstår alvorlige hendelser eller krise. Disse rollene er godt forankret i organisasjonene helt opp til ledelsesnivå og på direkte spørsmål avkrefter samtlige informanter at man er avhengige av digitale ildsjeler for å ivareta SoMe både i normal- og krisesituasjon. Det er også med få unntak de samme personene som har ansvar for bruk av SoMe både i normal- og krisesituasjon i alle organisasjonene.

I DSB sin veileder (DSB, 2021) står det blant annet at man bør klargjøre ansvar, roller, funksjoner og oppgavefordeling for alle som skal jobbe med krisekommunikasjon, beskrive organisering mot øvrig beredskapsorganisasjon og koordinering mot øvrige virksomheter og at man bør avklare hvem som skal være talspersoner overfor mediene. Alle disse momentene er godt ivaretatt av de undersøkte organisasjonene. Forskningen til Ryste (2018) viser at hele åtte av ni undersøkte kommuner har SoMe integrert i beredskapsplanene, men den analyserer ikke planverkene videre. Det er derfor ikke mulig å vurdere hvordan rådene i veilederen er ivaretatt for disse organisasjonene eller å vurdere planverkene deres opp mot funnene i studien min.

Overraskende er det at ingen av organisasjonene har noen bevisst strategi for å vurdere riktigheten av innkommende informasjon fra publikum gjennom SoMe. Det er ikke tydelig i verken planverk eller intervjuer hvem som «filtrerer» informasjonsflyten og hvilke mekanismer man har for å bekrefte informasjon. I lys av en interaktiv krisekommunikasjon på SoMe, er det verdt å merke at Stortingsmelding 5 (2020-2021) «Samfunnssikkerhet i en usikker verden» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021) trekker fram desinformasjon og manglende kildekritikk som utfordringer i den digitale verden som vi lever i. Desinformasjon er bevisst villedende informasjon for å avlede oppmerksomhet eller å påvirke «kunnskapsrommet» som organisasjoner eller allmennheten befinner seg i. Kildekritikk handler om å kunne skille mellom pålitelige og ikke-pålitelige kilder og å kunne reflektere over riktigheten av informasjon. Undersøkelser har vist at unge mellom 9-18 år har uregulerte SoMe som sin viktigste nyhetskilde (Medietilsynet, 2018, sitert av Justis- og beredskapsdepartementet, 2021. s. 99), så disse sidene ved bruk av SoMe i krise- og beredskapshåndteringen er noe organisasjoner bør være bevisste på.

Kompetanse og trening

Ingen av planverkene til de undersøkte organisasjonene beskriver hvilken kompetanse man må inneha for å håndtere SoMe i krise- eller beredskapshåndteringen. Man skal ikke utelukke at kompetansekrav til rollene er beskrevet andre steder, men intervjuene styrket inntrykket av at organisasjonene ikke har spesifikke krav til disse rollene. Lengst i å beskrive kompetansekrav er organisasjon 1 som i «Beredskapsmanual for medierespons» skriver at man «skal forstå hvordan mediene opptrer». Manualen viser videre at medievakter skal gjennomføre et årlig medietreningskurs, men presiserer ikke om kurset omfatter SoMe. I intervjuet bekrefter informant 1 at kurset ikke omfatter SoMe. Denne manglende beskrivelsen av kompetansekrav er ikke i tråd med Veileder krisekommunikasjon (DSB, 2021) som foreslår at organisasjoner bør ha oversikt over hvem som har kompetanse og opplæring til eventuelt å

kunne bistå kommunikasjonsstaben i deres oppgaver. Dersom man ikke har definerte kompetansekrav er det vanskelig å ha oversikt over hvem som kan bistå.

Gjennomgående for alle organisasjonene er at beredskapsplanene ikke omtaler hvordan bruk av SoMe inngår som del av den ordinære beredskapstreningen. Dette samsvarer med funnene til Skjæveland (2020) som fant at ingen av de undersøkte operatørselskapene på norsk sokkel hadde SoMe som del av øvelser.

Ifølge informant 1 er man i rekrutteringen bevisste på å sikre at kandidatene har dokumentert kunnskap eller erfaring på SoMe. I tillegg har man interne kompetansehevende tiltak i avdelingen. Man har ikke SoMe som integrert del av beredskapstreningen og øvelser der man spesifikt trener på bruken i krisesituasjon; erfaringen man har kommer i det all vesentlige fra bruk i normalsituasjon.

Informant 2 opplyser at man hovedsakelig rekrutterer folk med utdanning i journalistikk eller medie- og kommunikasjonsfag og med arbeidserfaring i kommunikasjonsarbeid og en medarbeider har redaktøransvaret for SoMe. Alle nye som skal vær del av beredskapsorganisasjonen får intern opplæring i beredskap. Som for de øvrige organisasjonene består kompetansebyggingen på SoMe hovedsakelig av «på-jobben» trening. Organisasjonen er imidlertid veldig bevisste på alltid å ha med seg kommunikasjons-avdelingen av alle øvelser med egne øvingsmål og lukkede grupper (dummyprofiler) der man trener på faktisk bruk av SoMe.

Informant 3 har en kommunikasjonsstab som består av alt fra folk med lærerutdanning til journalister uten krav til erfaring på SoMe i ansettelsen. Man vektlegger også her praktisk erfaring og kurs. Kommunikasjonssjefen har utdanning i kommunikasjon, men legger lakonisk til at «jeg var ferdig utdannet i 1996 og det var ikke mye sosiale medier der». Trening på bruk av SoMe er del av de større øvelsene der man har skuespillere som ringer inn og der man forbereder svar på SoMe. Man har ennå ikke tatt i bruk dummyprofiler og lukkede grupper som organisasjon 2.

I organisasjon 4 er det folk som viser interesse for SoMe eller som har utdanning innen kommunikasjon, digitale medier, grafisk design eller journalistikk som håndterer SoMe. I ansettelsesprosessen etterlyser man gjerne spesialkompetanse i SoMe når disse rollene skal fylles. Hun understreker videre viktigheten av å bruke mediene i normalsituasjon fordi det i mindre organisasjoner ofte ikke er nok økonomiske ressurser til å trene mye på krisehåndtering. Man er derfor nødt til å «gjøre det så likt som hverdagen som overhodet mulig». I og med at bruken av SoMe er så integrert i organisasjonens øvrige virke, ser ikke informant 4 behov for å trene spesifikt på kommunikasjon gjennom disse mediene i de regulære beredskapsøvelsene.

I utredningen «Digital sårbarhet- sikkert samfunn» (NOU, 2015, s. 25-30), beskriver man premisser for digital ivaretagelse av grunnleggende samfunnsverdier. Det synes som om den digitale utviklingstakten ligger i konstant forkant av tilstrekkelig kunnskap hos mange av aktørene som tar den nye teknologien i bruk. Det framgikk ikke i datainnsamlingen i hvilken grad organisasjonene var bevisste på sårbarhet i kompetansebyggingen. Det har trolig sin

bakgrunn i at spørsmålene mine dreide seg om kompetanse i forhold til kommunikasjon gjennom SoMe, og ikke IT-sikring.

5.3 Hvilke barrierer forhindrer bruk av SoMe i krise- og beredskaps-håndteringen?

Gjennomgående er de undersøkte organisasjoners planverk sitt hovedfokus å beskrive organisering og håndtering av beredskap- og kommunikasjon. De inneholder derfor ingen beskrivelser eller henvisninger til eventuelle barrierer de ser for bruken av SoMe i krise- og beredskapshåndteringen. Man skal ikke utelukke at organisasjonene har identifisert barrierer i forarbeidet til planverket, men det er utenfor omfanget av denne studien å undersøke en slik type dokumenter.

Ressurser, rammebetingelser og kompetanse

Informant 1 trekker fram tilgang på ressurser som et hinder for bruk av SoMe i krisehåndteringen. Som et stort selskap vil man enkelt kunne få tak i flere folk i en krise, men skadepotensialet er stort hvis man trår feil i kommunikasjonen. Det er derfor bare få, navngitte personer i kommunikasjonsavdelingen som har tillatelse til å legge ut informasjon i SoMe. Utfordringen ligger altså ikke i å få tak i folk, men heller å få tak i nok ressurser med riktig kompetanse. En annen utfordring som informanten ser med mange kanaler i en løpende hendelse, er at man da må tilpasse ulike budskap og da gjerne på flere språk. Når det koker vil dette medføre kapasitetsutfordringer, særlig i de tilfellene der en må være veldig presis i begrepsbruken.

Også informant 2 opplever at det å følge med på og oppdatere i SoMe er ressurskrevende, så hvis man skal bruke SoMe i krise må man i hvert fall dedikere en person kun til det. Samtidig ser hun muligheten til å trekke inn personer som er flinke på SoMe fra øvrige deler av organisasjonen hvis situasjonen tilsier det, men det vil i så fall sitte veldig langt inne. Det er ifølge informanten imidlertid fornuftig å kartlegge denne kompetansen i forkant. Informant 2 savner en type overvåkningsverktøy for SoMe fordi systemet de har for generell medieovervåkning (Retriever) ikke er godt nok for SoMe.

Også informant 3 peker på at det er svært ressurskrevende å håndtere kommunikasjon i en krise, blant annet fordi det er så mange kanaler, og konkluderer med at «vi skulle vært dobbelt så mange når krisen er der».

Informant 2 peker på en mulig barriere for organisasjoner med ledelse som består av modne personer uten kompetanse på SoMe. Det at det kan da være utfordrende å få tilstrekkelig ledelsesforankring og å forstå hvilke medier man skal bruke; «man kan jo selvfølgelig ikke være på alle». Også informant 4 peker på viktigheten av kompetanse på de digitale mediene og det å være i forkant og prøve ut teknologien før den tas allment i bruk, som viktige forutsetninger for at SoMe skal gi mer verdi.

Informant 4 har politisk ledelse og eies av en fylkeskommune. Dermed er den prisgitt eiernes budsjetter og rammebetingelser. Hvis eieren mener at krise- og beredskapshåndteringen skal endres eller hvis kriseledelsen skiftes ut og nye ikke forstår viktigheten av SoMe i

håndteringen, kan bruken av SoMe bli kompromittert selv om informanten opplever at mediene er nyttige.

Personvern og ansvar for informasjon

«Digital sårbarhet- sikkert samfunn» (NOU, 2015, s. 25-30) omtaler premisser for digital ivaretagelse av grunnleggende samfunnsverdier. Krisekommunikasjon handler i stor grad om utveksling av informasjon som i mange tilfeller berører grensesnittet mot de internasjonale menneskerettighetene. De mest sentrale her er rett til privatliv, rett til vern om personlige opplysninger og retten til frie ytringer. Når crisekommunikasjonen gjøres avhengig av digitale løsninger, har organisasjonene et ansvar for å sikre at de digitale løsningene er innrettet slik at rettighetene kan realiseres.

Alle informantene ser utfordringer i forhold til personvern fordi det er så enkelt og raskt å legge ut ting i SoMe (når ting skjer raskt er det lett å legge ut informasjon som ikke burde offentliggjøres, egen anm.), og for informant 2 som er underlagt offentlig taushetsplikt oppleves det spesielt utfordrende. Informant 3 utdyper aspektene rundt personvern i det hun nevner at SoMe ikke er egnet til personlig dialog med dem som er rammet; «det er absolutt en viktig ting som må flyttes vekk fra sosiale medier». Informant 4 bekrefter at de har opplevd situasjoner der egne ansatte har opplevd drapstrusler og personangrep på Facebook. I slike tilfeller redigeres innleggene vekk.

Informant 1 mener at det også er en generisk risiko for at det kan komme ut ting på SoMe som en må svare for i ettertid av en krise, men organisasjonen hans har en såpass «militant» tilnærming og klare retningslinjer for bruk av SoMe at han anser risikoen for liten. Informanten peker også på faren ved at flere personer i organisasjonen kan legge ut informasjon i en krise (til tross for at man har klare retningslinjer for SoMe, egen anm.) fordi man da vanner ut kraften i det å ha én hoved talsperson eller autorativ kilde til informasjon (for eksempel pressemeldinger eller pressekonferanser). Også informant 3 tar opp risikoen for at ansatte som ikke er autorisert til å svare kan blande seg inn i chatten. Det har man erfart i «småkriser», men ikke under mobilisering. En slik innblanding «tar seg veldig dårlig ut» og publikum kan få feilinformasjon.

IT sikring og nettverkstabilitet

Stortingsmelding 5 (2020-2021) «Samfunnssikkerhet i en usikker verden» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021) slår på side 82 fast at «alle private og offentlige virksomheter har ansvar for å ivareta egen digital sikkerhet». Dette er svært relevant for organisasjoner som velger å basere krise- og beredskapshåndtering på utstakt bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

NOU 2018:14 IKT-sikkerhet i alle ledd peker på at det i dag er mangelfull regulering av IKT sikkerhet i norske virksomheter. En annen interessant observasjon gjort i utredningen er at norske virksomheter ikke har tilstrekkelige insentiver til å beskytte seg mot digitale trusler (NOU, 2018, s. 57). Dette medfører at virksomhetene investerer for lite i IKT-sikkerhet. Det kan være mange årsaker til at virksomhetene underinvesterer i IKT-sikkerhet til tross for potensielt katastrofale økonomiske konsekvenser ved for eksempel cyberangrep.

Utredningen peker på manglende kunnskap, forståelse eller kjennskap til digitale trusler og profittmaksimering som noen av årsakene.

Informant 1 ser en risiko for eksempel cyberangrep som kan lamme organisasjonens bruk av SoMe i krise- og beredskapshåndteringen. Informant 3 rapporterer å ha fått Facebook-profilen hacket av ukjente noe som medførte at organisasjonen var ute fra denne plattformen i månedsvis. Heldigvis nøyde inntrengeren seg med å legge ut kun en nokså uskyldig melding: «Hi!». Informant 3 ser nettverksstabilitet og teknisk integritet på hovedkontoret som en risiko fordi man ved utfall her vil være hindret i å bruke SoMe effektivt. Også informant 2 berører sårbarheten i det å kun basere seg på elektronisk kommunikasjon uten å utdype truslene videre.

NOU 2015:13 trekker fram både tekniske og menneskelige sårbarheter som kan kompromittere IKT-nettet og dermed true krisehåndtererne å realisere «nå alle» prinsippet. De mest fremtredende her er tilsiktede- og utilsiktede IKT-hendelser som naturulykker og sabotasje. Ifølge NOU 2015:13 (NOU, 2015, s. 106) er programvarefeil den hyppigste årsaken til alvorlige hendelser på ekomnettet (35%). Det framgår altså av innsamlet data at organisasjonen kjenner seg igjen med truslene som de offentlige utredningene og meldingene identifiserer.

Feilinformasjon, misbruk og troverdighet

Informant 1 ser faren for at mediene kan misbrukes av organisasjoner og personer med ondsinnede hensikter. Informant 2 peker på en generell utfordring med SoMe i det at det ofte finnes interne grupper innad i organisasjonen på mediene som man ikke har kontroll over. I en krisesituasjon kan man oppleve at det da legges ut feilinformasjon i disse gruppene. Hun understreker derfor at lederne må være veldig bevisste på å gi god informasjon til de ansatte slik at man får rett informasjon også i de interne gruppene.

Informant 3 mener at troverdigheten på SoMe generelt er svakere og det kan være et hinder for bruken i krise- og beredskapsarbeidet. Noe av årsaken ligger i den dialogiske formen man har på SoMe der uttalelser raskt kan motsies av andre. Det kan da være vanskelig å skille sannhet og feilinformasjon. I en krise kan det lede til at «beredskapsledelsen blir satt under tvil». Informant 4 deler også betraktninger rundt dialogformen på SoMe og mener at SoMe er uheldig i krise- og beredskapsarbeidet «hvis det blir en polemikk og en ser at det kan gå i feil retning, og det er usanne eller usaklige argumenter som blir bragt fram». Man opplever derimot ikke at det er et stort problem i en krisesituasjon fordi det er et fåtall. Det er håndterbart «fordi det handler jo hele tiden om å være i forkant med informasjonen».

Ingen av organisasjonene har noen bevisst strategi for å vurdere riktigheten av informasjon fra publikum (det som Hughes, Palen og Peterson (2017) kaller innbyggergenerert data) gjennom SoMe.

Rekkevidde

Som offentlig institusjon, er Informant 2 underlagt Statens kommunikasjonspolitik (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2009), herunder «nå alle» prinsippet. Informanten opplever at SoMe er et godt verktøy for å nå mange, men samtidig kan man ikke

bare basere seg på SoMe fordi enkelte befolkningsgrupper, og da spesielt eldre, ikke er tilgjengelige via disse kanalene. Et annet aspekt som informant 3 peker på, er at ulike aldersgrupper bruker ulike SoMe og at det stadig dukker opp nye. Som frivillig organisasjon er ikke informant 3 underlagt Statens kommunikasjonspolitikk og oppfatter derfor ikke at det påligger noe krav om at man skal nå alle. Til tross for over 60 000 følgere opplever informant 3 allikevel utfordringer med å nå dem man ønsker med relevant informasjon, blant annet fordi brukermønsteret stadig endrer seg på de ulike SoMe og fordi logaritmene på plattformene endres.

Hastighet

Veileder krisekommunikasjon (DSB, 2021) anbefaler at man forbereder bakgrunnsinformasjon i forkant av hendelser. Det vil kunne muliggjøre en rask og presis kommunikasjon dersom krisen oppstår. Informant 4 trekker fram nettopp dette når hun beskriver hvordan medieovervåking i forkant forbereder organisasjonen på å forberede materiale i forut for hendelser, for eksempel informasjon om streik blant sjåførere som vil lamme virksomheten og generere en omdømmekrise.

«Ulempen med sosiale medier er at folk forventer ekstremt kjapp reaksjon» (Informant 3) noe som øker kravet til fart og respons. Samtidig trekker hun fram at ingen har rett til å få hjelp fra dem siden de er en frivillig organisasjon. «Vi vil nok ikke bli tatt på jussen der, men på omdømmet kan vi bli tatt her. Vi sier jo at vi vil være der for deg, så omdømmet er kanskje like ille». I en krise vil tidsaspektet være en begrensende faktor for bruk av SoMe fordi det tar tid å opprette målgrupper ifølge informant 3. Man kunne forhåndsdefinert gruppene i henhold til forventede scenarier, men det vil være ressurskrevende.

Andre relevante funn

Informant 2 trekker fram en episode der en bevæpnet person kom inn i lokalene og politiet overtok operasjonell ledelse på skadestedet. Ved slike trusselsituasjoner oppleves SoMe utfordrende å bruke, både fordi taktiske hensyn begrenser hvilken informasjon som kan frigis samt at situasjonen endres raskt. Dette gjør at for eksempel informasjon om å evakuere eller ikke aldri vil bli gitt til medarbeidere eller andre via SoMe. I den faktiske hendelsen valgte organisasjonen derfor ikke å benytte seg av SoMe som informasjonskanal. Man så videre i hendelsen at det var stor usikkerhet blant medarbeidere som kommuniserte i lukkede grupper på SoMe om hva som skjedde og hvordan man skulle forholde seg. Derimot har SoMe vært et kjempegodt verktøy for informant 2 i håndteringen av Covid-19 pandemien som er en mindre akutt form for krise. Hun konkluderer med at SoMe fungerer godt i noen, men kanskje ikke i alle typer krise.

Informant 3 anser det som utopi, men det hadde vært nyttig med teknologi som kunne overstyre logaritmene slik at man traff bedre med informasjonen. Informant 1 savner et dashboard der man kunne publisere i valgte SoMe fra ett sted og med ett klikk, men anser at det nok er en del forretningsmessige og juridiske sperrer for å få det til.

5.4 Sammenstilling og oppsummering av empiri

I tabellen under (figur 9) har jeg sammenstilt funnene fra studiet av organisasjonenes planverk sortert etter kravene til krisekommunikasjon i DSB sin veileder (DSB, 2021). Det framkommer at organisasjonene i stor grad etterlever kravene til god krisekommunikasjon med unntak av det som går på kompetanse. Man ser her at det er et gap i de fleste organisasjonene på systematikken i håndteringen av kompetansen på SoMe i beredskapsorganisasjonen og at trening på SoMe ikke omtales spesifikt i treningsplanene. Det framgår imidlertid i intervjuene at organisasjonene har god oversikt over kompetanse-kapitalen og at de er bevisste i rekrutteringen. Videre viser intervjuene at beredskaps-organisasjonene har bred kompetanse på bruk av disse mediene fordi bruken er så godt integrert i den daglige driften. Det er altså et gap i organisasjonenes formelle beskrivelse i planverk og faktisk situasjon når det kommer til kompetanseoversikt/planlegging og kompetansebygging.

Perspektiv		1	2	3	4
Organisasjon	Mål og prinsipper	+	+	+	+/-
	Roller og ansvar	+	+/-	+	+/-
	Organisering mot øvrig beredskapsorganisasjon	+	+	+	+/-
	Talsperson mot mediene	+	+	+	+
	Koordinering med andre virksomheter	+	+	+	+/-
Teknologi	Målgrupper og kanaler	+	+/-	+/-	-
	Teknisk utstyr, krisehåndteringsverktøy og lokaler	+	+/-	+/-	+/-
Menneske	Vaktplaner og kompetanseoversikt	+/-	-	-	-
	Kompetansekrav og trening	+/-	-	-	-

Figur 9. Sammenstilling av funn i studiet av organisasjonenes planverk. +=utfyllende, +/-=delvis, -=mangelfull eller fraværende

Hughes, Palen og Peterson (2017) har identifisert ni utfordringer å integrere SoMe formelt i krisehåndteringen. I tabellen på neste side (figur 10) har jeg oppsummert i hvilken grad de undersøkte organisasjonene kjenner seg igjen i disse utfordringene.

Perspektiv		Antall organisasjoner
Organisasjon	Endringer i roller og ansvar	0
	Juridisk ansvar	4
	Ressursallokering	4
Teknologi	Pålitelighet av nettverk	3
	Universell tilgang til informasjon	2
Menneske	For mye informasjon	1
	Verifisering	0
	Pålitelighet/troverdighet i innbyggergenerert data	0
	Utvasking av data	1

Figur 10. Sammenstilling av gjenkjennelse av Hughes, Palen og Peterson (2017) sine utfordringer blant de undersøkte organisasjonene. Tallene viser antall organisasjoner som omtaler utfordringen.

Oppsummert viser empirien følgende vedrørende de tre forskningsspørsmålene:

Hvorfor bruker store norske organisasjoner sosiale medier som et redskap i krise- og beredskapshåndtering?

Empirien viser tydelig at organisasjonene bruker SoMe av to hovedårsaker. For det første muliggjør disse mediene at man raskt kan nå et stort publikum. Ved å ha et bredt arsenal av plattformer kan man nå ulike befolkningsgrupper effektivt. For det andre gir disse mediene organisasjonene muligheten til å fortelle *sin* historie på sin egen måte fri for de redaktørstyrte mediernes vinklinger. På det viset kan man ta eierskapet til informasjonen på en mer kraftfull måte enn med de tradisjonelle mediene. Det framkommer også tydelig at organisasjonene i størst mulig grad ønsker å håndtere krisekommunikasjon mest mulig likt som ordinær kommunikasjon der man daglig bruker SoMe. Årsaken er at man da bruker verktøy man behersker og at kanalene allerede har et etablert publikum.

Hvordan er SoMe integrert i krise- og beredskapsorganiseringen?

Tre av de fire organisasjonene synliggjør gjennom planverk at SoMe er veletablerte verktøy i krise- og beredskapshåndteringen. Den siste, organisasjon 4, har en veldig overordnet beredskapsplan som ikke omtaler disse mediene, men det framgår tydelig gjennom intervjuet at også denne har SoMe godt forankret i beredskapssammenheng. Det er verdt å merke seg at ingen av organisasjonene baserer seg kun på SoMe, men at disse mediene er supplement til de tradisjonelle kanalene som pressemeldinger, hjemmeside og pressekonferanser. Et annet signifikant funn er at rollene og ansvaret for håndtering av SoMe er godt organisatorisk forankret i alle organisasjonene, så når ansatte med denne kompetansen slutter er det

udiskutabelt om de skal erstattes. Empirien viser også at SoMe hovedsakelig brukes til ekstern kommunikasjon.

På noen områder er organisasjonene vage, og det er i beskrivelsen av formell kompetanse man krever, hvordan man skal trene på bruken av SoMe i ordinære beredskapsøvelser, hvilke ytelseskrav man har til SoMe i krise og hvordan man skal operere disse mediene i krise (SOP). Gjennom intervjuene ser vi allikevel at organisasjonene er bevisste i rekrutteringen og «på-jobben»-trening for å sikre at kompetansen på SoMe blir ivaretatt.

Tre av de fire undersøkte organisasjonene oppgir å ha krisehåndteringsverktøy mens de to siste loggfører hendelser i egne dokumenter. Alle organisasjonene har programvare for medieovervåking og vil under en eventuell hendelse forsterke manuell overvåking av programvaren og SoMe direkte. Det er ingen automatisk overføring mellom de ulike IT-systemene, så alle oppdateringer inn i krisehåndteringsverktøy og logg skjer derfor manuelt.

Hvilke barrierer forhindrer bruk av SoMe i krise- og beredskaps-håndteringen?

Dette er det spørsmålet som viser størst avvik mellom de undersøkte organisasjonene, men felles for alle organisasjoner er at de peker på tilgang på ressurser med rett kompetanse og personvern som hindre. Alle oppgir at det er ressurskrevende å bruke SoMe i krisehåndteringen fordi mye informasjon sirkulerer i stor hastighet. I et slikt miljø kan det være utfordrede å ivareta personvern.

Tre av de fire berører IT sikkerhet og misbruk som risiko, men det framgår ikke i det innsamlede materialet hvilke tiltak de foretar seg for å ivareta sikkerheten. Stortingsmelding 5 (2020-2021) «Samfunnssikkerhet i en usikker verden» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021) slår på side 82 fast at «alle private og offentlige virksomheter har ansvar for å ivareta egen digital sikkerhet» og NOU 2018:14 «IKT-sikkerhet i alle ledd» peker på at det i dag er mangelfull regulering av IKT sikkerhet i norske virksomheter. Det er utenfor omfanget av denne oppgaven å undersøke organisasjonenes IT-sikkerhet, men det er interessant at kommunikasjonsmiljøet ser på det som en barriere.

Det er kun to av fire undersøkte som nevner muligheten til feilinformasjon som et mulig hinder. I lys av Stortingsmelding 5 som trekker fram nettopp desinformasjon og manglende kildekritikk som utfordringer i dagens digitale samfunn, framstår det som litt overraskende. Gitt at bevisstheten rundt feilinformasjon tilsynelatende er lav, framstår det som naturlig at organisasjonene heller ikke har en etablert systematikk for å verifisere publikums-generert informasjon.

Paradoksalt nok peker flere av informantene på manglende rekkevidde og utfordringer med å nå ut til alle på SoMe som en hindring selv om det er nettopp ønsket om å nå alle som er en av hovedgrunnene til at SoMe tas i bruk. Det synes som om årsakene til dette er mange, blant annet stadig nye SoMe, endrede bruksmønstre, manglende universell tilgang til SoMe og kontinuerlig endrede algoritmer i søkemotorene.

Den ene informanten anser at SoMe var utfordrende som kommunikasjonskanal i en situasjon der nødetatene hadde overtatt ansvaret på skadestedet. Dette er en side ved SoMe som er lite undersøkt i tidligere forskning, men problemstillingen har absolutt en praktisk i relevans, slik denne informanten gir uttrykk for. Temaet vil bli videre diskutert under «Roller og ansvar» i neste kapittel.

6. Drøfting

I denne delen vil jeg drøfte egne funn opp hovedsakelig mot teorier om krise, krisehåndtering, krisekommunikasjon på SoMe, MTO og sosial forsterkning av risiko.

6.1 Hvorfor bruker store norske organisasjoner sosiale medier som et redskap i krise- og beredskapshåndtering?

Empirien viser tydelig at de undersøkte organisasjonene bruker SoMe fordi de raskt når et stort publikum og fordi mediene gir organisasjonene mulighet til å ta eierskap til informasjon som er framstilt på organisasjonenes egne premisser. Organisasjonene ønsker å kommunisere på et vis som får fram egne syn og vinklinger.

Boin et al. (2005) peker på i alt fem kritiske ledelsesoppgaver eller utfordringer i kriser: *forstå hva som skjer, beslutningstaking, meningsdanning, terminering og læring*. Det framgår ikke av empirien hvilke teorier som ligger til grunn for implementeringen av SoMe i krise- og beredskapshåndteringen, men det framstår som tydelig at organisasjonene ved å bruke SoMe faktisk adresserer utfordringene som Boin et al. beskriver. Aktiv bruk av mediene og medieovervåkning gjør at organisasjonene kan plukke opp signaler blant publikum og dermed forstå hva som skjer, det som Boin et al. kaller sense making. Et godt eksempel på det er den ene informanten som oppgir at man gjennom SoMe kan plukke opp signaler blant misfornøyde passasjerer om rutetilbud. Situasjonsforståelse danner grunnlaget for beslutningstaking (decision making), som i informantens eksempel ville vært enten å endre eller la være å endre rutetilbudet. Neste fase ville vært å bruke SoMe til meningsdanning, altså skape forståelse for det valget man tar for å unngå eskalering av misnøyen, det som Boin et al. refererer til som meaning making. Til slutt kan kommunikasjonen dreie om å avblåse krisen og hente ut læring basert på hva publikum formidler på SoMe (terminating og learning). Dette nokså trivielle eksempelet fra normalsituasjon viser hvordan organisasjonene ser for seg å bruke mediene også i krisesituasjon og illustrerer også hvordan håndteringen kan påvirke sosial forsterkning av risiko. Dersom man for eksempel velger å endre rutetilbudet, vil en påfølgende opphøstet diskusjon i SoMe kunne føre til at befolkningsgrupper som i dag er fornøyde blir bekymret for at endringene slår negativt ut for dem.

Informantene viser en positiv tilnærming preget av at man bruker SoMe fordi det faktisk gir verdi i krise- og beredskapshåndteringen i motsetning til at man bruker det fordi publikum forventer det. Hughes, Palen og Peterson (2017) vektlegger at digitale ildsjeler er viktige pådrivere for integrering og bruk av SoMe. Denne påstanden er også underbygget i tidligere forskning (Ryste, 2018; Skjæveland, 2020) som peker på at mange organisasjoner har tatt SoMe i bruk i krise- og beredskapsarbeidet fordi de har hatt tilgang på digitale ildsjeler og at disse digitale ildsjelene er sentrale i den daglige driften av mediene. Ut fra dataen som er innsamlet i denne studien kan jeg ikke utelukke at digitale ildsjeler har vært sentrale i de innledende fasene av implementeringen også i de undersøkte organisasjonene. Men det framgår imidlertid tydelig at man ikke baserer seg på digitale ildsjeler i dag; roller og kompetansekrav er tydelig forankret og SoMe er beskrevet i beredskapsplanene. Det framstår

dermed som om organisasjonene bruker SoMe i krise- og beredskapsarbeidet fordi det gir en uttalt verdi for organisasjonen i stedet for motivert av at enkeltindivider ser nytten. På bakgrunn av dette kan det være betimelig å foreslå at modningen av integreringen av disse mediene er kommet så langt at deler av teorien til Hughes, Palen og Peterson om ildsjeler kan nyanseres. Det kan naturligvis argumenteres for at ildsjeler fortsatt er viktige i integrering av SoMe, for det hersker jo ingen tvil om at ildsjeler er sentrale i videreutvikling innenfor et hvert område. Poenget mitt er imidlertid at diskusjonen da må tas på generelt grunnlag; på bakgrunn av grad av forankring og integrering som den innsamlede datamengden min demonstrerer, er det ingen grunn til å hevde at SoMe i krise- og beredskapshåndteringen er mer avhengig av ildsjeler enn en hvilken som helst annen organisasjonsfunksjon.

De undersøkte organisasjoner påpeker også at SoMe bidrar til at man kan ta eierskap til informasjon i større grad enn om man overlater regien til andre. Dette er i kontrast til vurderingen til Statoils pressetalsmann i forbindelse med Turøyulykken i 2016. Her valgte man ikke å bruke SoMe de første dagene i frykt for å miste kontroll på budskapet (Andreassen og Molde, 2017, s. 59). Dilemmaet man står ovenfor i krisekommunikasjon er at det er et stort behov for rask informasjon blant publikum, men samtidig må informasjonen som legges ut være korrekt (Skjæveland, 2020). Kriseledelsen bruker derfor noe tid på å utarbeide ekstern informasjon, og risikoen for at andre i mellomtiden fyller informasjonsvakuemet (for eksempel i SoMe) er da stor, slik som Turøyeksempelet viser. Informantene min er samstemte i at det er viktig å ta regien med SoMe som støtte til de tradisjonelle kanalene for krisekommunikasjon, og deler dermed ikke oppfatningen til Statoils pressetalsmann. Det er fristende, men etter min mening prematurt, å konkludere med at det har skjedd en endring i holdningen til bruk av SoMe i krise kun basert på denne enkeltobservasjonen.

Det finnes lite litteratur som systematisk analyserer hvor inngående organisasjoner integrerer SoMe i krise- og beredskapshåndteringen og som på vitenskapelig grunnlag gir anbefalinger for hvordan man bør gjøre det. Hughes, Palen og Peterson (2017) konkluderer med at observasjonene deres er noe man bør bygge videre på for å komme videre i arbeidet med å tydeliggjøre hvordan SoMe kan brukes i krisehåndtering og kommer samtidig med fem konkrete råd om hvordan man kan adressere utfordringene som er gjengitt i kapittel 3.3. I Norge gir Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap i sin «Veileder krisekommunikasjon» (DSB, 2021) råd om hvordan offentlige og private virksomheter kan utarbeide planer for krisekommunikasjon. Planen skal beskrive forankringen og hvordan planen er koblet til virksomhetens øvrige planverk for krisehåndtering. Selv om veilederen ikke omhandler SoMe direkte, er den overførbar til å gi retningslinjer for integrering av disse mediene. I den følgende drøftingen av integrasjon legger jeg veilederen og arbeidet til Hughes, Palen og Peterson til grunn.

6.2 Hvordan er SoMe integrert i krise- og beredskapsorganiseringen?

Figur 9 i kapittel 5.4 viser en enkel sammenstilling og vurdering av hvordan planverkene adresserer rådene til DSB. Jeg har i den videre drøftingen valgt å gruppere i henhold til organisasjon, teknologi og menneske (MTO). Det har jeg gjort for å synliggjøre at alle disse tre områdene er viktige for bruken av SoMe i krise- og beredskaps-håndteringen. Fordi det (etter

mitt syn) gir bedre struktur, har jeg valgt å starte overordnet, altså med organisasjon og ikke menneske.

Organisasjon

Med tanke på organisatoriske elementer som mål og prinsipper, roller og ansvar, organisering mot øvrig beredskapsorganisasjon, talsperson mot mediene og koordinering mot andre virksomheter, ser vi at alle organisasjoner med unntak av 4 har en utfyllende beskrivelse av hvordan SoMe brukes. Det synes altså som om den formelle integreringen er godt ivaretatt i de fleste organisasjonene. Hughes, Palen og Peterson (2017) peker på at man i et bredt forum må diskutere hvordan man kan integrere SoMe i krisehåndteringen. De hevder at alle myndighetsnivåer, fagekspertene på SoMe, akademia, NGOer, privat sektor og innbyggere må involveres. Mine data er begrenset til opplysninger om hver enkelt organisasjon sin egen krisehåndtering og interne organisering og dekker altså ikke integrering i det bredere perspektivet som Hughes, Palen og Peterson foreslår. Forfatterne identifiserer etter mitt syn en retning som er et naturlig neste steg etter hvert som SoMe blir sentrale deler av organisasjoners beredskapsapparat. Man ser av funnene mine at rollene for de dedikerte personene som håndterer SoMe i det vesentlige er klart definerte og at de er en etablert del av beredskapsorganisasjonene som i stor grad er organisert etter modellen i kapittel 2.5. I så måte ivaretar man i det vesentligste forventningene som DSB har til god krisekommunikasjon i tråd med en akseptert praksis for beredskapsorganisering i Norge. Organisasjon 4 har en noe annerledes tilnærming til beredskapshåndtering enn de tre andre som synliggjøres ved at planverket er langt mer overordnet og mindre detaljert enn de andres. I stedet for å planlegge i detalj for hvert tenkelige scenario vektlegger man i stedet å bygge en liten, fleksibel og agil organisasjon som i kraft av erfaring og sammensetning er i stand til å håndtere både forutsigbare og uforutsigbare hendelser. Denne organisasjonen er også den som synes å bruke SoMe mest i normalsituasjon og planlegger å bruke SoMe aktivt i krise. Det synes derfor som om det ikke er en direkte sammenheng mellom grad av formell integrering i planverk og faktisk planlagt bruk i krise.

Som nevnt har alle organisasjonene dedikerte ansatte som håndterer SoMe. Dette viser at organisasjonene er villige til å investere ressurser i SoMe og det er i tråd med anbefalingene til Hughes, Palen og Peterson (2017) som påpeker at uten dedikert ekstra personell til å håndtere SoMe i kriser, blir belastning for stor for det øvrige personellet i kriseorganisasjonen. Men denne disponeringen er også motivert av en erkjennelse av at ting kan gå galt om disse mediene håndteres feil. SoMe er bevist å kunne gi en kraftig endring av folks forståelse av krisen og til å redusere spenning i krisesituasjoner. Samtidig er mediene også et sted der kriser skapes og der folk kan bringe fram protest (Apuke og Tunca, 2018). Et nylig eksempel på det er agiteringen til tidligere president Donald Trump på Twitter som ledet til stormingen av den amerikanske kongressen 6. januar 2021. Over åtte tusen personer deltok og fem mennesker døde (Wikipedia, 2021). Kasperson et al. (1988) beskriver i teorien om sosial forsterkning av risiko hvordan risikosignaler beveger seg mellom avsender og mottager. Gjennom overføringen er signalene utsatt for fortolkninger hos avsender og mottager som bidrar til enten å forsterke eller svekke oppfattelsen av risiko. De undersøkte organisasjonene er bevisste på å styre hvem som er avsender og hva disse kan formidle for å unngå at risiko-

signalene skal forsterkes og dermed virke kontraproduktivt i krisehåndteringen. Ansatte som håndterer SoMe har i stor grad bakgrunn fra kommunikasjonsfag og journalistikk, så det er rimelig å anta at de innehar en grunnkompetanse som gjør at de har kjennskap til disse og andre mekanismer som bidrar til en hensiktsmessig krisekommunikasjon.

Hughes, Palen og Peterson peker i teorien sin på at integrering av SoMe kan medføre endringer i roller og ansvar, spesielt med tanke på godkjenning fra kriseleder før informasjon kan slippes eksternt. Akkurat dette kan være utfordrende dersom man kommuniserer på SoMe som er basert på raske, korte meldinger. Funnene mine indikerer at alle organisasjonene har tilpasset rollene til det nye mediebildet effektivt. Særlig interessant er det å observere tilnærmingen til to av organisasjonene som har en «glidende» overføring av mandat oppover i beredskaps-hierarkiet etter hvert som hendelsene utvikler seg. På det viset ivaretar man klare mandater og kvalitetssikring, og samtidig en responstid som er i tråd med publikums forventninger.

Coombs (Coombs og Holladay, 2010, s. 20) definerer krisekommunikasjon som «innsamling, behandling og spredning av informasjon som kreves for å adressere en krisesituasjon». Videre hevder Coombs at i førkrisefasen handler krisekommunikasjon om å samle informasjon om *kriserisiko*. I etterkrisefasen må man redegjøre for innsatsen til kriseledelsen, kommunisere endringen det betyr for individer og å gi oppfølgende informasjon om krisen. Coombs sier videre (s. 25) at man ved å bruke disse fasene (i tillegg til akutt krisefase, egen anm.) kan identifisere forskjellige typer krisekommunikasjon for å skape- og dele kunnskap. Interessant med denne definisjonen er at krisekommunikasjonen ikke bare dreier seg om informasjon man gir under- og etter den akutte krisen, noe som tradisjonell teori om krisekommunikasjon ofte begrenser seg til. Den underliggende antagelsen til Boin et al. er at offentlige ledere har et spesielt ansvar for å beskytte samfunnet mot negative konsekvenser av kriser. Det leder Boin et al. til samme konklusjon som Coombs, nemlig at man må håndtere alle fasene: inkubasjons (prodrom) fasen, utbruddet (akuttfasen) og etterdønningene (etterkrisefasen). Sentralt i alle disse oppgavene er kommunikasjon.

Fink (1986) kaller førkrisefasen for prodromfasen mens Engen et al. (2016) bruker samme terminologi som Coombs. Selv om det er 30 års avstand mellom de to teoriene, er det allikevel mange likhetstrekk. Teoriene til Fink og Engen et al. på krisefaser har ulikt antall faser, men sentralt er at de begge opererer med før- og etterfaser. Engen et al. sin vinkling er tydeligst på at det er en glidende overgang mellom etter- og førkrisefasen. Organisasjonene mine skiller mellom normalsituasjon og krisesituasjon. Normalsituasjon omfatter det som Engen et al. kaller før- og etterkrisefase og krisesituasjon tilsvarer Engen et al. sin akutte krisefase. Årsaken til at jeg diskuterer semantikk er tredelt; først for å få fram poenget til Coombs om at krisekommunikasjon ikke kan begrenses til den akutte krisen og at organisasjonene ved å bruke SoMe også i normalsituasjon ivaretar akkurat det. Dernest ønsker jeg å poengtere at de undersøkte organisasjonene faktisk har SoMe integrert i alle krisefaser som teorien omtaler. Til slutt kommer ideen om at man ved å være bevisst på at kriser har ulike faser kan tilpasse krisekommunikasjonen.

Veilederen til DSB omhandler i hovedsak generell krisekommunikasjon og omfatter derfor naturlig nok ikke alle aspekter ved integrering av SoMe. Det er imidlertid verdt å merke seg

at det bør planlegges for å utføre medieovervåking og omverdenanalyser og at organisasjonene bør skrive innhold til websider og SoMe. Disse aktivitetene er noe alle mine fire organisasjoner vektlegger både i normalsituasjon og i krise. På dette viset ivaretar man krisekommunikasjon i alle fasene som teoriene til Fink (1986) og Engen et al. (2016) foreslår. Ved å følge med i SoMe kan man plukke opp de små signalene og varsellysene (Finks prodromer) som blinker i forkant av for eksempel en kommende omdømmekrise. Om det er misfornøyde pasienter eller passasjerer kan tidlig deteksjon i denne førkrisefasen (eller normalsituasjon), gi organisasjonene mulighet til å lykkes bedre i å hindre at krisen oppstår. Det har imidlertid ikke vært innenfor omfanget av denne oppgaven å analysere hvordan de fire organisasjonene eventuelt tilpasser og justerer kommunikasjonsformen til å passe hver krisefase.

På to områder er alle de undersøkte organisasjonene identiske, og det er på de områdene som Hughes, Palen og Peterson omtaler som prestasjonsmåling og veiledninger, standarder og beste praksis. Forskerne mener at man må utvikle en måte å måle effektiviteten av SoMe i krisehåndteringen. Denne vurderingen støttes også av IRGC som skriver at «organisasjoner kan også utvikle meningsfulle parametere for å måle effektivitet, presisjon og nytte av sosiale nettverk som risiko- og krisekommunikasjonsverktøy» (IRGC, 2012, s. 6). Denne type data vil kunne være til hjelp i utvikling av standard operasjon prosedyrer (SOP) og bekrefte verdien av å bruke disse mediene.

Fraværet av prestasjonsmålinger og SOP var påfallende i forskningen min. Innen beredskapsarbeid er det vanlig å utforme ytelseskrav for eksempel til mønstrings- eller evakueringstid. Ingen av de undersøkte oppga at de hadde ytelseskrav til håndteringen av SoMe. Aktuelle ytelseskrav kunne eksempelvis vært krav til responstid og %-vis besvarelse av henvendelser. Man har i tidligere forskning adressert effektiviteten av ulike SoMe i krise-håndteringen, blant annet har Triantafillidou og Yannas (2020) sammenlignet hvor effektive ulike SoMe var i en etter-krise fase. Resultatene indikerte at Twitter var mer effektivt enn Facebook og Instagram for å gjenopprette et selskaps renommé etter en krise induisert av rasisme. Det som imidlertid mangler i forskningen, er komparative studier som bekrefter verdien av å bruke disse mediene i forhold til tradisjonelle kanaler. Forskning på effekten av sosiale medier kontra tradisjonelle medier (aviser og nettsider) i krisekommunikasjon er umoden, men Xu (2020, s. 5) konkluderer med at det ikke er signifikant forskjell på mediene i overtalelsesevne. I følge Xu er studien hennes den første meta-analysen som spesifikt sammenligner kanaleffekt. For at man virkelig skal kunne sammenligne kan det synes fornuftig å utvikle prestasjonsmålinger slik man får et reelt sammenligningsgrunnlag. Uten disse målingene vil det videre bli vanskelig å definere ytelseskrav og å utforme beste praksiser og SOPer. Tidligere forskning av Lura og Jensen (2015) peker på at manglende standardisering av måter å bruke informasjons- og kommunikasjonsteknologi, kan gi utfordringer i krise-håndteringen. Standardiserte måter å håndtere SoMe på, beste praksis dokumenter og tilpasninger i regelverk er alle gode eksempler på formell implementering av det som Boin et al. (2005) har som ledelsesutfordring nummer fem, nemlig læring. De understreker at dersom det skal være snakk om reell læring, så må erfaringer også medføre nye tiltak og justeringer av planverk. Det er derfor betimelig å vurdere SOP for SoMe for organisasjoner som velger å ta i bruk disse mediene i krise- og beredskaphåndteringen.

Teknologi

Teknologien som brukes i krisehåndtering kan grovt deles inn i tre typer; kommunikasjons-teknologi (herunder SoMe og tradisjonelle kanaler og verktøy), spesifikke krisehåndteringsverktøy og verktøy for medieovervåkning. Som figur 8 i kapittel 5.2 viser, er det Facebook og Twitter (i prioritert rekkefølge) som er de foretrukne SoMe i den eksterne krisekommunikasjonen, noe som er i tråd med tidligere forskning (Apuke og Tunca, 2018; Maal og Wilson-North, 2019; Skjæveland, 2020 og Ryste, 2018). Det er naturlig gitt at Facebook fortsatt er den mest brukte plattformen både i Norge (Ipsos, 2020) og globalt (Market.us, 2020). Forskingen min viser imidlertid en tendens til at norske organisasjoner er i ferd med å ta i bruk også andre SoMe som Instagram, Snapchat og TikTok i krisekommunikasjonen, hovedsakelig for å nå yngre befolkningsgrupper. Gitt livssyklusen til SoMe, som ofte er preget av at nye medier først omfavnes av yngre brukere for deretter å bli «overtatt» av den eldre del av befolkningen, framstår det som hensiktsmessig at organisasjonene kontinuerlig er åpne for å ta i bruk nye plattformer i ekstern krise-kommunikasjon. Organisasjon 4 har ingen foretrukket SoMe i krisehåndteringen fordi valg av kanal vil komme an på hvilken krise man står ovenfor. Uten å bruke samme terminologi som Olsen og Mathiesen (2019, s. 90-93), reflekterer informant 4 over at en hurtigbrennende krise kanskje vil kreve andre kanaler enn for eksempel en langsomt brennende. Den siste betraktningen er spennende, og et godt forslag til videre forskning fordi det i dag fins lite litteratur som sammenligner bruken av ulike SoMe relatert til krisetypologi.

Hughes, Palen og Peterson (2017) beskriver universell tilgang som en av utfordringene ved å kommunisere på SoMe i krise. Temaet vil bli diskutert på generelt grunnlag i neste kapittel, men det er også relevant å ta opp tematikken i forhold til *hvilke* SoMe man velger å ta i bruk. I krisekommunikasjon handler det om å nå bredt ut og spesielt treffe dem som er affektet av hendelsen. Det betyr at organisasjonene må være bevisste på hvilke SoMe man velger å benytte seg av. Samtidig er det slik som Hughes, Palen og Peterson skriver at ikke alle kan eller velger å være til stede i SoMe, så selv om man velger «riktig» SoMe for en gitt situasjon vil man allikevel ikke nå alle. Forskingen min indikerer at store norske organisasjoner er bevisste i hvilke SoMe man velger og at man i tillegg bruker tradisjonelle, og ikke nettbaserte, kommunikasjonskanaler i krise- og beredskapshåndteringen for å nå alle. Det synes imidlertid som om valget i stor grad (og med unntak av informant 4) er styrt av demografi og bruksmønster og ikke av krisetypologi. Det virker heller ikke som om organisasjonene har planer for å tilpasse valg av SoMe i henhold til krisefaser. Coombs (Coombs og Holladay, 2010, s. 25) mener at man ved å bruke faser kan identifisere forskjellige typer krisekommunikasjon for å skape- og dele kunnskap; en slik selektiv krisekommunikasjon vi vil også kunne ha betydning for valg av kanal.

Det er interessant å observere at to av de fire undersøkte organisasjonene bruker internt SoMe (Workplace from Facebook) i krisehåndteringen. Workplace er et kommunikasjonsverktøy utviklet av Facebook som kobler alle ansatte i et selskap sammen med mye av den samme funksjonaliteten som «ordinær» Facebook. Dette peker i en retning av at SoMe også tas i bruk for intern krisekommunikasjon. Til forskjell fra spesifikke krisehåndteringsverktøy (for eksempel CIM) som kun tillater kommunikasjon mellom definerte personer involvert i

krise- eller beredskapshåndteringen, er Workplace i utgangspunktet åpent for alle ansatte. Hughes, Palen og Peterson foreslår at man må diskutere i et bredt publikum hvordan man kan integrere SoMe i krisehåndteringen og inkluderer alle myndighetsnivåer, fageksperter på SoMe, akademia, NGOer, privat sektor og innbyggere som deltagere. Etter min mening er det betimelig at man også diskuterer å utvikle spesielle SoMe for krisehåndtering i dette sammensatte forumet. Rasjonalet bak denne påstanden er at man da beveger seg bort fra at valg av SoMe er diktert av brukspreferansene i allmennheten til heller å fokusere på funksjonalitet som er skreddersydd for krisehåndtering i et format som publikummet omfavner. Man kunne for eksempel hatt «Crisis from Facebook» på lik linje med «Workplace from Facebook». Man ser allerede nå at myndighetene tar i bruk delvis interaktive applikasjoner (smittesporingsappen) i håndteringen av Covid-19 pandemien; utvikling av offentlig tilgjengelige SoMe for krisekommunikasjon kan være et naturlig neste steg.

Et signifikant funn i forskningen min er at alle undersøkte organisasjoner har verktøy for medieovervåking. Dette er i tråd med anbefalingene til DSB (2021) og naturlig i et praktisk perspektiv fordi alle organisasjonene oppgir at det er ressurskrevende å være aktiv i SoMe både i normalsituasjon og krise. Det er imidlertid tydelig at disse verktøyene ikke er tilstrekkelige i seg selv fordi at alle organisasjonene ser det som nødvendig å intensivere manuell overvåking dersom det skjer en alvorlig hendelse. Den ene organisasjonen kommenterer begrensningene direkte ved å uttrykke et savn av et eget overvåkningsverktøy for SoMe. Etter hennes mening er systemet de har for generell medieovervåking ikke godt nok for SoMe. I krisesituasjoner er forhåndsdefinerte søkekriterier og rapporter ikke tilstrekkelig. Utilstrekkeligheten bekreftes også av utviklerne av disse systemene. Ifølge Hughes, Palen og Peterson (2017, s. 355) har det pågått ulike prosjekter som blant annet ser på automatiske systemer for tekstanalyse som skal hjelpe å gjenkjenne meldinger som kan bidra til situasjonsforståelse og Cameron, Power, Robinson og Yin (Cameron et al., 2012) har utviklet et program som skal bidra til å oppnå situasjonsforståelse gjennom analyse av meldinger på Twitter. Det har imidlertid vist seg vanskelig å oppnå pålitelige resultater foreløpig (Alam, Ofli og Imran, 2018). Funnene mine tyder på at dette området er umodent i og med at ingen av de undersøkte organisasjonene har tatt slike analyseverktøy i bruk, så enn så lenge er tolkningen av meldingene overlatt til personellet som er involvert i hendelsen.

Det er påfallende at alle organisasjoner bruker til dels mye menneskelige ressurser i å overføre data mellom systemer i krise- og beredskapshåndteringen. Viktige opplysninger man fanger opp på SoMe enten manuelt eller via medieovervåkningsverktøyene må overføres i krisehåndteringsverktøyet eller loggen, og tilsvarende må sentrale aksjoner eller informasjon gå motsatt vei fra kriseledelsen. I tillegg til at overføringsprosessen er ressurskrevende, vil den i henhold til MTO-perspektivet og teorien til Reason også utgjøre en risiko. Samspillet mellom menneske og teknologi kan svikte i form av at man gjør manuelle feil i overføringen. Disse observasjonen peker i retning av et behov for bedre integrering av systemene man bruker i krise- og beredskapsarbeidet slik at mer informasjon kan overføres automatisk mellom systemene. Som en av informantene påpeker i intervjuet kan det være barrierer for å få til en slik sømløs integrering, hovedsakelig på grunn av den fundamentale forskjellen i naturen til krisehåndteringsverktøy og SoMe. «De første verktøyene er laget med integritet som formål og representerer det stikk motsatte av SoMe der en ønsker engasjement,

deltagelse og bidrag» (informant 1). Hvorvidt skepsisen til informanten er berettiget bør adresseres i videre forskning.

Menneske

Hughes, Palen og Peterson (2017) trekker fram trening og øvelser og adressering av SoMe i beredskapstreningsprogram som viktige forutsetninger for å håndtere utfordringene med å integrere SoMe formelt i krisehåndteringen. De er tydelige på at bruken av SoMe må integreres i kurs- og treningsprogram og at mediene må inngå som del av øvingen i beredskapsorganisasjonene.

Organisasjonene er gjennomgående vage i beskrivelsen av formelle kompetansekrav og hvordan man skal trene på bruken av SoMe i ordinære beredskapsøvelser. Det aller meste av treningen blir gjort gjennom «på-jobben»-trening og bare to av organisasjonene melder at de har bruk av SoMe som del av beredskapstreningen. Det framgår altså tydelig at forutsetningene til Hughes, Palen og Peterson ikke er oppfylt. I og med at alle organisasjonene bruker SoMe mye i normalsituasjon, besitter de allikevel mye kompetanse i bruken. «Kriser karakteriseres av trussel, forvirring, usikkerhet, uventet, manglende kontroll, tidspress, informasjonsutfordring og beslutningsutfordringer» (Engen et al., 2016, s. 261). Dette er faktorer som vil påvirke dem som håndterer SoMe og det betyr at man i krise opererer under helt andre betingelser enn i normalsituasjon, selv om kanalene man bruker for kommunikasjon kanskje er de samme. Det framstår derfor som et paradoks at alle organisasjonene har en uttalt strategi om å bruke SoMe i krise- og beredskapshåndteringen, men at de samtidig ikke adresserer trening på SoMe bedre i beredskapsplanverk og i praktiske beredskapsøvelser. Manglende erfaring eller kompetanse på bruk av disse mediene spesifikt i krise er noe som kan kompromittere håndteringen av en faktisk skarp hendelse. Hvis vi vender oss mot teorien rundt MTO, så er manglende kompetanse i bruk av tekniske systemer ett av forholdene som forstyrrer samspillet og noe som, etter Reasons syn, kan sammenfalle med andre svakheter, og dermed forårsake en svikt.

Dersom man velger SoMe som strategisk verktøy i krise- og beredskapstreningen bør man trene på bruken i mest mulig realistiske scenarier på lik linje som man trener andre komponenter av beredskapsorganisasjonen. Det kan diskuteres om organisasjonene ved manglende implementering av trening i planverk og øvelser undervurderer at beredskapstrening også handler om samspillet mellom de ulike beredskapsrollene. I en skarp hendelse er det ikke nok med kompetanse innen hvert enkelt område; de ulike rollene må også forstå hverandres funksjon og handlingsmønstre. Det gjelder også for rollene som håndterer SoMe. En annen årsak til at man bør trene er at det vil kunne bidra til at organisasjoner kan utvikle beste praksis for bruk av SoMe i krisehåndteringen (Hughes, Palen og Peterson, 2017, s. 370). Ingen av de undersøkte organisasjonene har beste praksiser eller SOP for SoMe i krisehåndteringen i dag.

6.3 Hvilke barrierer forhindrer bruk av SoMe i krise- og beredskaps-håndteringen?

I teoridelen har jeg listet opp ni utfordringer som Hughes, Palen og Peterson (2017) ser i formell integrering av SoMe i krisehåndteringen. På to områder er det stort samsvar mellom hva disse forskerne ser på som utfordringer og hva empirien min viser, og det er på områdene som handler om ressurser og ansvar for informasjon, herunder personvern. Alle informantene så på disse som utfordrende. Jeg vil i det følgende diskutere disse og andre relevante funn i studien min opp mot utfordringene som de tre forfatterne ser.

Ressurser, rammebetingelser og kompetanse

Funnene mine peker på at alle undersøkte organisasjoner ser på tilgang til nok menneskelige ressurser som utfordrende når man bruker SoMe i krisehåndteringen, noe som også samsvarer med funnene til Flaten og Pettersen-Nguyen (2014) og Ryste (2018). Den ene informanten går så langt som å hevde at «vi skulle vært dobbelt så mange når krisen er der» (informant 3). Det er imidlertid en nyanse i svarene som det er verdt å legge merke til: Den ene informanten poengterer at det ikke er det å få tak i *nok* folk i seg selv som er utfordrende, heller det å få tak i *nok folk med rett kompetanse*. Informanten henviser til det store skadepotensialet om man trår feil. I motsetning nevner en av de andre organisasjonene at man eventuelt kan trekke inn personer som er flinke på SoMe fra øvrige deler av organisasjonen hvis situasjonen tilsier det. Disse ekstraressursene har ikke nødvendigvis beredskapstrening og erfaring. Ansatte utenfor beredskapsorganisasjonen kan betraktes som det som Hughes, Palen og Peterson beskriver som digitalt frivillige, selv om forskerne henviser til frivillige- og non-profit organisasjoner som kilde til denne typen ressurser. Ved første øyekast kan det se ut som om de to informantene vurderer kravet til kompetanse ulikt, men før man trekker den konklusjonen må man reflektere over hvilke oppgaver man tildeler disse ekstraressursene. Forfatterne beskriver i utfordringer åtte og ni at ressurskrav for å overvåke og analysere informasjonsflyt på SoMe potensielt kan kompromittere kriseresponsen og at kompleksiteten kan bli for stor slik at man tar feil beslutninger. De foreslår derfor at man da må dedikere ekstra personell og de digitalt frivillige kan brukes til blant annet å sortere det store volumet av informasjon. Hvis man bruker ekstraressursene til «enklere» oppgaver er det dermed ikke nødvendigvis en motsetning mellom de to organisasjonenes holdning til ressurstilgangen.

Oppsummert ser man at det er stort samsvar i funnene mine med teorien til Hughes, Palen og Peterson når det kommer til ressursmangel som en barriere eller utfordring. Ved å kalle inn ekstra ressurser kan man håndtere risikoen som ressursmangelen utgjør, men det er da viktig at man bruker ressursene på et produktivt og forsvarlig vis. For eksempel synes det fornuftig å reservere utgående kommunikasjon til ordinære medlemmer i beredskapsorganisasjonen som har trening i bruken av SoMe i krisehåndtering.

Personvern og ansvar for informasjon

Hughes, Palen og Peterson (2017) slår i utfordring to fast at kriseledere må sikre at informasjonen man har er presis, komplett og at den ikke krenker individers privatliv. Med

store mengder ustrukturert data er det vanskelig å sortere ut informasjon som møter disse standardene. Sentrale spørsmål er hvilket juridisk ansvar man påtar seg om man *ikke* besvarer anmodninger om hjelp via SoMe eller om man baserer seg på feilinformasjon.

Det er tydelig at alle organisasjonene har reflektert over ivaretagelsen av personvern og at det er styrende for hvordan de kommuniserer på SoMe. Særlig på grunn av mediernes hastighet og at «feil» (ikke autoriserte) personer legger ut informasjon, ser de en risiko for at sensitiv informasjon kan komme ut. Det er imidlertid påfallende at organisasjonene primært er opptatt av at *utgående* informasjon skal være presis, komplett og ikke krenkende; de ser ikke på det å sikre at den *innkommende* informasjonen ivaretar denne standarden som en uttalt utfordring. Denne observasjonen vil jeg vil diskutere nærmere i avsnittet om feilinformasjon, misbruk og troverdighet.

Under intervjuene stilte jeg et spesifikt spørsmål om hvilke hindre organisasjonene så i integreringen av SoMe i krise- og beredskapshåndteringen. Spørsmålet ble utdypet med en henvisning til juridiske aspekter ved håndteringen av informasjon. Bortsett fra det som berørte personvern og GDPR (EU's General Data Protection Regulation) var det tydelig at organisasjonene var usikre på hvilke juridiske ansvar de påtok seg dersom man *ikke* besvarer anmodninger om hjelp via SoMe eller om man baserer seg på feilinformasjon. Basert på litteratursøk synes det som om det er mangelfull regulering av disse spørsmålene, så det er i så måte ikke unaturlig at organisasjonen nøler. Etter hvert som SoMe integreres mer og mer i krise- og beredskapshåndteringen vil behovet for regulering trolig tvinge seg fram.

IT sikring og nettverkstabilitet

To av de fire undersøkte organisasjonene berører risikoen for at personer eller organisasjoner med ondsinnede hensikter skal angripe IT-infrastrukturen for eksempel gjennom cyberangrep eller hacking. Videre ser to organisasjoner på (villede eller tilfeldige) nettverksutfall som trusler mot å basere seg på SoMe i krise- og beredskapshåndteringen. Politiets sikkerhetstjeneste (PST, 2021) peker i «Nasjonal trusselvurdering 2021» nettopp på statlig etterretningsvirksomhet gjennom ondsinnede nettverksoperasjoner som en av de største truslene mot nasjonal sikkerhet. Den ene av informantene rapporterer at den faktisk har blitt hacket med resultat at Facebook-kontoen var ute av drift flere måneder, så det er ingen tvil om at organisasjonen ser på det som en reell trussel. Det framgår imidlertid ikke i det innsamlede materialet hvilke tiltak organisasjonene foretar seg for å ivareta sikkerheten. I en organisasjon er det ofte IT-avdelingen som håndterer slike spørsmål, så det er naturlig at informantene ikke kunne utdype spørsmålet om IT sikring nærmere.

Hughes, Palen og Peterson (2017) omtaler i utfordring seks dette med avhengigheten av nettverks-infrastruktur og trekker fram fysisk skade som følge av naturkatastrofer og overbelastning som trusler mot nettverkstabiliteten. De adresser ikke spesifikt villedede ondsinnede handlinger som trussel slik som utvalget mitt gjør. Ingen av mine informanter trakk fram naturkatastrofer eller overbelastning som årsaker til potensielle nettverksutfall. Noe av årsaken til diskrepansen kan ligge i at Hughes, Palen og Peterson sin teori antar et globalt perspektiv, mens organisasjonene mine, med unntak for en, opererer i en nasjonal kontekst. I så måte er det naturlig at organisasjonenes risikobilde er mer i tråd med PST enn

Hughes, Palen og Petersons. Selv om de aller fleste i Norge, med 99,9% teledekning blant befolkningen (Telenor, 2021) og relativt stabile infrastruktur, nok opplever god og pålitelig tilgang til internett, skal en allikevel ikke undervurdere nettverksutfall som følge av ulykker eller naturkatastrofer. Man så for eksempel at krisehåndteringen av Lærdalsbrannen i 2014 ble kompromittert av at store deler av kommunen var uten mobilnett, fasttelefon og strøm som resultat av brannen (Ryste, 2018, s. 40). Videre så man i terrorangrepene mot Oslo og Utøya 22. juli 2011 at et av IT-systemene ved AMK-sentralen i Oslo/Akershus brøt sammen som følge av overbelastning (NOU 2012, s. 187). Det er derfor grunnlag til å hevde at krisehåndtering som baserer seg på IT-infrastruktur er sårbar både for ondsinnede angrep og tilfeldige hendelser i form av naturkatastrofer og overbelastning av tekniske systemer. Et trekk ved den norske teletrafikken er at hele 80% går gjennom Telenor sitt nett (Telenor, 2021). Dersom dette nettet faller ut, vil store deler av ekom på nasjonalt nivå bli kompromittert. I et sårbarhetsperspektiv er dette betenkelig, noe som NOU 2015:13 (s. 107) også påpeker.

Feilinformasjon, misbruk og troverdighet

Halvparten av informantene angir at de ser en risiko for at mediene kan misbrukes av personer eller organisasjoner med ondsinnede hensikter, eller at ansatte kan legge ut feilaktig informasjon i SoMe. Også Hughes, Palen og Peterson (2017) ser denne utfordringen (fire og fem) og mener at man må ha mekanismer for verifisering som skiller mellom feil og misledende informasjon og nyttig informasjon. Ifølge de tre er det flere studier som viser at mye informasjon på SoMe er selvregulerende. Forfatterne mener allikevel at man må vurdere troverdighet/pålitelighet i innbyggergenerert informasjonen før man velger å handle eller ikke. Hvis organisasjonene baserer seg på uriktig informasjon vil situasjonsforståelsen heller ikke bli riktig, og konsekvensene kan da bli ukloke beslutninger og igjen en kontraproduktiv meningsdanning.

Som bemerket tidligere, er det påfallende at ingen av organisasjonene har noen bevisst strategi for å vurdere riktigheten av *innkommende* informasjon fra publikum gjennom SoMe. Samtidig ser de risikoen for at de selv skal legge ut feil- eller kontraproduktiv informasjon. Denne bevisstheten har ledet til gode interne mekanismer som sikrer at *utgående* informasjon er verifisert og korrekt. I lys av disse betraktningene kan det framstå som et paradoks at organisasjonene ikke ser behovet for å få på plass metoder som vurderer riktigheten i innbyggergenerert data. Stortingsmelding 5 (2020-2021) «Samfunnssikkerhet i en usikker verden» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021) trekker fram desinformasjon som en trussel. Kardinalleksempelen på bevisst spredning av feilinformasjon for å påvirke opinionen er Donald Trump sine påstander om valgfusk under presidentvalget i USA i 2020. Man kan ikke se bort fra at bevisst- eller ubevisst feilinformasjon på SoMe kan påvirke krise- og beredskapshåndteringen. Det synes derfor som om organisasjonene i større grad bør prioritere å kvalitetssikre innbyggergenerert informasjon.

Faktorer som feilinformasjon og troverdighet er sentrale i prosessene for å forstå hva som skjer og i meningsdanning (Boin et al., 2005). Den ene informanten mener at troverdigheten på SoMe generelt er svakere enn i andre kanaler og at det kan være et hinder for bruken i krise- og håndteringsarbeidet. Mange unge i alderen 16-19 år har lav kritisk medieforståelse

og samtidig viser undersøkelser at unge mellom 9-18 år har SoMe som sin viktigste nyhetskilde (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021). Basert på disse betraktningene kan det kanskje virke som om SoMe ikke er godt egnet som verktøy i krisekommunikasjonen. Før en trekker den konklusjonen, er det imidlertid behov for å se på *hvordan* organisasjonene bruker disse mediene og på *hvilken type* informasjon man legger ut i krise. Gjennomgående vil de undersøkte organisasjonene primært å legge ut henvisende informasjon i tilfelle krise. Gjennom korte og raske meldinger ønsker man å lede publikum til formelle hjemmesider der det vil ligge utfyllende informasjon om hendelsen. På det viset oppnår man stor rekkevidde og at publikum ledes til kanaler med større troverdighet. SoMe vil således «kun støtte opp under tradisjonelle kommunikasjonsstrategier ved å bidra med elementene av fart og interaktivitet» (IRGC, 2012, s. 6).

Rekkevidde

I utfordring sju beskriver Hughes, Palen og Peterson (2017) det faktum at ikke alle har tilgang til SoMe og teknologien som kreves (universell tilgang). Det betyr at man ikke når alle om man kun baserer seg på disse mediene i krisekommunikasjonen. Også IRGC poengterer at SoMe på ingen måte må erstatte tradisjonelle kommunikasjonsmetoder- mediene kan kun komplementere det man allerede bruker (IRGC, 2012, s. 6). Man så for eksempel i orkanen Katrina på Bahamas i 2005 at tilgangen til Google Earth var sterkt regulert innenfor sosial-økonomiske- og rasemessige linjer (Hughes, Palen og Peterson, 2017, s. 361). Forfatterne trekker på den andre siden fram at bruken av SoMe kan bidra til nettopp å nå alle i krisekommunikasjon fordi teknologien kan tette hull i øvrig infrastruktur.

Det er interessant å registrere at også informantene mine ser en slags dualitet i forhold til medienes bidrag til rekkevidde. På den ene siden peker alle informantene på nettopp det med stor rekkevidde som er en av hovedgrunnene til at SoMe tas i bruk. Samtidig nevner halvparten at de ikke når alle på disse mediene fordi enkelte befolkningsgrupper, som for eksempel mange eldre, ikke er til stede på SoMe. Utfordringene forsterkes av tekniske forhold, som for eksempel at brukermønstrene-, utvalget av SoMe- og søkelogaritmer endres. Man ser altså at organisasjonene erkjenner at SoMe bidrar til å øke rekkevidden i krisekommunikasjonen, men at de samtidig er bevisste på begrensningene disse mediene har.

Det framstår som om teorien til Hughes, Palen og Peterson er mangelfull i å beskrive de kontekstuelle risiki mot universell tilgang som nåtiden innehar. Verken Hughes, Palen og Peterson eller de undersøkte organisasjonene nevner sosio-politiske og -kommersielle risiki som trussel mot rekkevidden for krisekommunikasjon på SoMe. I et bredt, globalt perspektiv, er det betimelig å diskutere hvordan politisk styring og de store multinasjonale selskapene som står bak medie-plattformene påvirker disse medienes potensiale til å nå alle. Grunnlaget for å hevde dette ligger i moderne historie, som nettopp demonstrerer hvordan myndigheter og selskap har regulert tilgangen. Den 15. februar 2021 meldte NRK at myndighetene Myanmar skal ha «stengt nær all tilgang til internett for andre natt på rad» (NRK, 2021). Dette skjedde bare få dager etter at et militærkupp sammenfalt med at nettilgangen ble borte. Det er nærliggende å anta at myndighetene på det viset ønsket å regulere informasjonsflyten i landet.

Eierne av de sosiale mediene har fått en enorm kommersiell og samfunnsmessig makt og har på et vis overtatt portvokterfunksjonen som de redaktørstyrte mediene tidligere hadde. Eksempelene er etter hvert blitt mange på at eierne av plattformene regulerer samfunnsdebatten (Darrud, 2021) og at det kan ramme beredskapsorganisasjoner (Flynn, 2021). Gitt den store makten til de store globale medieplattformene er det legitimt å diskutere «om plattformene i visse tilfeller har fått en så dominerende posisjon at deres brukervilkår, algoritmer og moderering i praksis fungerer som allmenne rammer for ytringsfriheten» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021).

Etter mitt syn må man utvide diskusjonen rundt rekkevidde til også å omfatte betraktninger om hvordan politisk styring og de store multinasjonale selskapene som står bak medieplattformene påvirker disse medienes potensiale til å nå alle.

Hastighet

Empirien viser at halvparten av de undersøkte organisasjonene opplever at hastigheten på SoMe kan representere en barriere for bruken. Den ene trekker fram at hastigheten kan medføre at feilaktig eller kompromitterende informasjon spres lynraskt mens den andre peker på at befolkningen har store forventninger til at krisekommunikasjonen kommer hurtig på SoMe. Den siste betraktningen samsvarer godt med funnene til Ryste (2018).

Et aspekt ved hastighet som ikke er omtalt verken av Hughes, Palen og Peterson eller utvalget mitt, er betydningen av hastighet i forhold til *hva* og *hvordan* man utøver krisekommunikasjon på SoMe. Rapporten fra 22. juli kommisjonen sier «NRKs nettsted omtalte nyheten kl. 15.30, og fire minutter senere begynte VG Nett som første nettavis å rapportere om hendelsen. Samtidig begynte nyheten om eksplosjonen å spre seg via mobilsamtaler, SMS og sosiale medier som Twitter og Facebook» (NOU 2012, s. 22)». Dette er altså bare fem minutter etter eksplosjonen i Regjeringskvartalet. Hastigheten som disse mediene innehar, gir krisehåndtererne et tilsynelatende uløselig dilemma i forhold til å finne en balanse i kravet til verifikasjon av opplysninger og samtidig å tilfredsstille publikums krav om informasjon. Dersom man nøler for lenge med å informere kan man som krisekommunikator fort bli drevet inn i en dementimodus i stedet for proaktiv kommunikasjon i egen regi. Dynamikken på SoMe kan altså påvirke det som Boin et. al (2005) referer til som meningsdanning; nøler man, vil publikum lure på hva som skjer og kanskje stille spørsmål ved om krisehåndtererne «er på ballen» og går man ut for raskt risikerer man å komme ut med feil budskap. Kanskje kan en rask, henvisende og lite utfyllende melding tidlig i krisefasen bidra til å synliggjøre at beredskapsorganisasjonen er i gang og dermed bidra til å bygge tillit til krisehåndtererne? På det viset blir hastigheten en styrke og ikke en trussel i krisehåndteringen.

Roller og ansvar

Hughes, Palen og Peterson trekker som første ledelsesutfordring fram at formell integrering av SoMe kan gi utfordringer fordi det medfører endringer i roller og ansvar. I utdypingen fokuserer de på *interne* forhold som for eksempel endringer i måten medlemmene innad i organisasjonen kommuniserer internt og eksternt og godkjenningsrutiner for informasjon. Materialet mitt viser at organisasjonene har løst denne *interne* utfordringen og tilpasset seg til den nye mediehverdagen i rolle- og ansvarsfordeling. Ingen av organisasjonene pekte på

akkurat dette som en utfordring, noe som tyder på modning i integreringen. Imidlertid pekte den ene informanten på et svært interessant aspekt vedrørende roller og ansvar som går utover den iboende intern-organisatoriske konteksten i Hughes, Palen og Petersons argument. Gjennom eksempelet der en bevæpnet person kom inn i lokalet og politiet overtok operasjonell skadestedsledelse, påpeker informanten en generell side ved beredskapsarbeid i Norge, nemlig det faktum at nødetatene har det operative ansvaret for krisehåndteringen. Regjeringen har det overordnede politiske ansvaret for beredskap i Norge, inkludert håndteringen av kriser, og «politiet har etter politilovens §27 ansvar for å iverksette og organisere redningsinnsats ved hendelser hvor liv eller helse er truet, og ingen annen myndighet er pålagt ansvaret» (NOU, 2019). I en slik situasjon kan det generelt være svært utfordrende å balansere behovet for å informere ansatte og publikum og samtidig forholde seg til nødetatene som kanskje ønsker å begrense informasjonsflyten av hensyn til politiaksjonen. I og med at SoMe tillater en raskere og ufiltrert informasjonsflyt med mindre kontroll, kan krisekommunikasjon på SoMe by på utfordringer i samspillet med aktører utenfor egen organisasjon. Det kan derfor virke fornuftig å utvide diskusjonen til Hughes, Palen og Peterson om roller og ansvar til også å inkludere offentlige aktører på alle plan i samfunnet.

Utvasking av data

Bare en av informantene kommenterte på det som Hughes, Palen og Peterson peker på som utvasking av data. Utvasking av data betyr at man ikke vil kunne plukke ut vesentlig informasjon fordi datamengden er for stor; man drukner i datamengden. Informanten trakk fram at man må ha en manuell form for siling av data fordi man ellers vil få en «information overload». Det er uvisst hvorfor bare en av fire undersøkte organisasjoner ser denne utfordringen. Noe av svaret ligger kanskje i begrenset erfaring i bruk av disse mediene i faktisk krise eller at organisasjonene er organisert på en slik måte at de klarer å absorbere datamengden. Uansett vil utvasking av data kunne medføre at organisasjonene får en feilaktig situasjonsforståelse og hindre «sense making» som Boin et al. (2005) omtaler.

Risiko- versus krisekommunikasjon

I et teoretisk perspektiv er det interessant å observere at de undersøkte organisasjonene ikke har et tydelig skille mellom det som teorien omtaler som risikokommunikasjon og krisekommunikasjon. Den ene undersøkte organisasjonen har ansvaret for kollektivtransport i en hel region og er dermed ansvarlig for kritisk samfunnsinfrastruktur. I intervjuet eksemplifiserte informanten observasjonen ved å forklare hvordan de ville brukt SoMe i tilfelle risiko for sjåførstreik. I forbindelse med lønnsoppgjør der man ser at det er fare for streik, ville informanten blant annet brukt SoMe til å informere publikum om risikoen i forkant av den eventuelle streiken. Denne fasen blir ofte referert til som førkrise- eller prodromfasen (Engen et al. 2016; Fink, 1986). Dersom streiken, og dermed krisen, ble en realitet, ville informanten brukt SoMe i videre kommunikasjon med publikum. Gjennom dette eksempelet ser man at det er et utydelig skille mellom risiko- og krisekommunikasjon både i teoretisk- og praktisk henseende i tråd med betraktningene til Det europeiske smittevernbyrået (Infanti, Sixsmith, Barry, Núñez-Córdoba, Oroviogicoechea-Ortega og Guillén-Grima, 2013, s. 5).

7. Konklusjon

Forskningen min viser noen tydelige trekk: SoMe er blitt viktige krisekommunikasjonskanaler for store norske organisasjoner som man bruker fordi det gir opplevd verdi, ikke fordi man må. I motsetning til funnene til Ryste er man kommet forbi stadiet der man er avhengig av digitale ildsjeler. Man ser derimot at organisasjonene fortsatt opplever tilgang på ressurser som utfordrende i bruken av SoMe i krise- og beredskapshåndtering i tråd med konklusjonen til Skjæveland, delvis på grunn av at teknologien for medieovervåkning og datanalyse ikke ennå er god nok. Et annet klart trekk er at SoMe stort sett er godt integrert i organisasjonenes planverk.

Ambisjonen med forskningen min har vært å besvare følgende problemstilling:

Hvilke forutsetninger må være til stede for å integrere sosiale medier i krisehåndtering?

Krisekommunikasjon involverer organisatoriske, teknologiske og menneskelige faktorer. Jeg valgte derfor å drøfte og presentere funn langs til en MTO-akse. For strukturens del startet jeg overordnet, altså på organisasjonsnivå. Hovedfunnene i forskningen min peker på at følgende forutsetninger må ligge til grunn om man skal integrere disse mediene i krisehåndteringen:

- Organisasjon:
 - Bruken av SoMe i krise- og beredskapsarbeidet medfører endringer i roller og ansvar og er ressurskrevende i forhold til menneskelige ressurser og i siste instans økonomi. Forståelsen for bruken og strategisk beslutningsgrunnlag må derfor forankres i hele organisasjonen inkludert toppledelsen.
 - Ressurstilgang: Man må ha dedikerte ansatte som håndterer SoMe i alle krisefaser (inklusive normalsituasjon) og man må akseptere de økonomiske investeringene som personell og teknologi krever.
- Teknologi:
 - Man må investere i teknologi for overvåkning av SoMe. Uten denne teknologien vil man ikke kunne utnytte disse mediene effektivt til å oppnå riktig situasjonsforståelse.
- Menneske:
 - Krise- og beredskapsorganisasjonen må ha medlemmer med spesifikk kompetanse på bruken SoMe. Organisasjonene må videre ha forståelse for kraften og dynamikken som disse mediene har slik at de klarer å utnytte mulighetene samtidig som de unngår å trå feil i krisekommunikasjonen.

For at man skal ta steg videre i integreringen av SoMe i krisehåndteringen peker forskningen min på følgende:

- Organisasjon:
 - Integrering av SoMe bør løftes ut fra enkeltorganisasjons sfære til et overordnet nivå der man ser på samspillet med for eksempel nødetater og myndigheter.

- Organisasjoner bør utarbeide systematikk og metoder for å vurdere troverdighet i brukergenerert informasjon.
- Organisasjoner bør utarbeide prestasjonsmålinger, SOP, beste praksis og ytelseskrav for SoMe i krisehåndtering for å sikre en mer konsistent bruk.
- SoMe bør integreres i kurs- og øvinger og må bli en naturlig del av organisasjonenes beredskapstreningprogram.
- Teknologi:
 - Man bør tilgjengeliggjøre teknologi som gir bedre og mer effektiv medieovervåkning og som bidrar til situasjonsforståelse.
 - Man kan vurdere å utvikle spesifikke SoMe for krise- og beredskapshåndtering som imøtekommer krise- og beredskapsorganisasjonens sine funksjonskrav og som samtidig appellerer til publikum.
 - Man bør anta et mer holistisk syn på teknologien for krisehåndtering som fasiliterer en tettere og mer sømløs integrering av systemene.
- Menneske:
 - Organisasjoner bør bygge kompetanse på bruk av SoMe som spesifikke krisehåndteringsverktøy og ikke bare basere seg på erfaringsbasert læring og kursing fra normalsituasjon.

Referanser

- Alam, F., Ofli, F. og Imran, M. (2018). Processing Social Media Images by Combining Human and Machine Computing during Crises. *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 34, No. 4, s. 311-327.
- Alterman, R. (2002). *Planning in the Face of Crisis. Land use, housing and mass immigration in Israel'*. Routledge London.
- American Speech-Language-Hearing Association. (2017). Cultural Competence. Hentet 3. April 2021 fra: https://web.archive.org/web/20170604220043/https://www.asha.org/PRPSpecificTopic.aspx?foId=8589935230§ion=Key_Issues
- Andreassen, L.H. og Molde, A.I. (2017). *Hva har skjedd? Hva gjør dere? Hvem har skylden? Krisekommunikasjon i alvorlige hendelser i Norge*. Masteroppgave Universitetet i Stavanger.
- Apuke, O.D. og Tunca, A. (2018). Social Media and Crisis Management: A Review and Analysis of existing Studies. LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi (IX-II) *EUL Journal of Social Sciences Aralık*, December, s. 199-215.
- Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*. First edition. SAGE Publications Ltd.
- Beck, U. (2011). Cosmopolitanism as imagined communities of global risk. *American Behavioral Scientist*, 55(10), s. 1346-1361.
- Berg, B. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson.
- Blumfiel, G. (2020). To End the Coronavirus Crisis We Need Widespread Testing, Expert Say. NPR. Hentet 14. februar 2021 fra: www.npr.org/sections/health-shots/2020/03/24/820157519/to-end-the-coronavirus-crisis-we-need-widespread-testing-experts-say?t=1585325724483
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage.
- Boin, A., Ekengren, M. og Rhinard, M. (2020). *Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis*. *Risk, Hazards & Public Policy*, Vol. 11, No. 2, s. 116-138.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. og Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge UK: Cambridge University Press
- Cameron, M.A., Power, R., Robinson, B. og Yin, J. (2012). Emergency Situation Awareness from Twitter for Crisis Management. *Proceedings of the 21st International Conference Companion on World Wide Web*, s. 695-698. New York: ACM Press.
- Canyon, D. (2020). Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership. Security Nexus: Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies. Hentet 18. februar 2021 fra: www.researchgate.net/publication/340389551_DEFINITIONS_IN_CRISIS_MANAGEMENT_AND_CRISIS_LEADERSHIP
- Carayon, P., Schoofs Hundt, A., Karsh, B-T., Gurses, A.P., Alvarado, C.J., Smith, M. og Flatley Brennan, P. (2006). Work system design for patient safety: the SEIPS model. *Qual Saf Health Care*. 15(Suppl 1). s. 50-58.

- Civelek, M.E., Cemberci, M. og Eralp, N.E. (2016). The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business & Social Science*, Vol 5 No 3. ISSN: 2147-4486, s. 111-120.
- Coombs, W.T. og Holladay, S.J. Red. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex: Blackwell.
- Coombs W.T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, third edition, Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2015). The Value of Communication During a Crisis: Insight from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), s. 141-148.
- Darrud, A. (2021). Donald Trump er permanent utestengt fra Twitter. NRK. Hentet 22. februar fra: <https://www.nrk.no/urix/donald-trump-er-permanent-utestengt-fra-twitter-1.15319920>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2021). Veileder krisekommunikasjon. Hentet 4. mars 2021 fra: <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/>
- Engen, O.A., Kruke, B.I., Lindøe, P., Olsen, K.H., Olsen, O.E. og Pettersen, K.A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: AMACOM.
- Fischhoff, B. (1995). Risk Perception and Communication Unplugged: Twenty Years of Process. *Risk Analysis*, 15(2), s. 137-145.
- Flaten, M. og Pettersen-Nguyen, R. (2014). *Sosiale medier i krisehåndtering*. Masteroppgave ved Universitetet i Agder. Hentet 10. januar 2021 fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/224316/1Sosiale%20medier%20i%20kriseh%c3%a5ndtering.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flynn, K. (2021). Facebook bans news in Australia as fight with government escalates. CNN. Hentet 22. februar 2021: <https://edition.cnn.com/2021/02/17/media/facebook-australia-news-ban/index.html>
- Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet. (2009). Central Government Communication Policy. Hentet 10. februar 2021 fra: www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjonspolitikk/statkompol_eng.pdf
- Frankfort-Nachmias, C. og Nachmias, D. (1992). *Research methods in the social sciences*. London: St. Martin Press.
- Futsæter, K-A. (2018). De store medietrendene- og ny innsikt om strømming. Kantar. Hentet 5. januar 2021 fra: <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/de-store-medietrendene--og-ny-innsikt-om-stromming/>
- Gjerstad, L. (2019). Prodrøm. Store Medisinske Leksikon. Hentet 13. februar 2021 fra: [prodrom – Store medisinske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/prodrøm)
- Gundersen, D. (2018). Egalitær. Store Norske Leksikon. Hentet 22. februar 2021 fra: <https://snl.no/egalitær>

- Hegerstrøm, K. (2016). Lokal beredskapsplan for Det Juridiske Fakultet. Universitetet i Oslo. Hentet 20. februar 2021 fra: <https://www.jus.uio.no/om/hms/beredskapsplan/beredskapsplan-jus.pdf>
- Helland, K., Larsen, L.O., Knapskog, K og Østbye, H. (2002). *Metodebok for mediefag*. 2. utg. Bergen: Bokforlaget.
- Hellevik, O. (2011). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hollnagel, E. (2019). What is Resilience Engineering?. Hentet 14. februar 2021 fra: [Hollnagel: What is Resilience Engineering? - Resilience Engineering Association \(resilience-engineering-association.org\)](https://www.resilience-engineering-association.org/)
- Holmås, E. (2020). Utilisation of QRA when establishing Emergency Preparedness. Proactima. Hentet 20. februar 2021 fra: <https://stavanger.instructure.com/courses/6851/files/folder/LECTURE%20NOTES/Course%20day%2007?preview=673359>
- Hornmoen, H. og Backholm, K. Red. (2018). *Social Media Use in Crisis and Risk Communication*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Huberman, A.M. og Miles, M.B. (2002). *The Qualitative Research Companion*. Thousand Oaks: Sage.
- Hughes, A.L., Palen, L. og Peterson, S. (2017). Social media and emergency management. I Trainor, J.E. & Subbio, T.Y. (red.) (2017). *Critical issues in disaster science and management. A Dialogue between Researchers and Practitioners*. FEMA.
- Hughes, A.L., Denis, L.A., Palen, L. og Anderson, K.M. (2014). Online Public Communications by Police & Fire Services during the 2012 Hurricane Sandy. Proceedings of the 32nd International Conference on Human Factors in Computing Systems. New York: ACM Press. *Emergency Management*, 9(1).
- Infanti, J., Sixsmith, J., Barry, M.M., Núñez-Córdoba, J., Oroviogicoechea-Ortega, C. og Guillén-Grima, F. (2013). *A literature review on effective risk communication for the prevention and control of communicable diseases in Europe*. Stockholm: ECDC
- Ipsos. (2020). Ipsos SoMe-tracker Q4'20. Ipsos. Hentet 19. februar 2021 fra: <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q420>
- IRGC. (2012). Social media for crisis communication. Addressing the challenges of using social media to improve crisis communication and management. Geneve: International Risk Governance Council.
- Jin, Y., Liu, B.F. og Austin L.L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics. *Crisis Responses. Communication Research*, 42(1), s. 74-94.
- Johansen, W. og Frandsen, F. (2013). *Krisekommunikation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2019). Hovedprinsipper i beredskapsarbeidet. Hentet 9.5.2021 fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/hovedprinsipper-i-beredskapsarbeidet/id2339996/>
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2021). Meld. St. 5 (2020-2021). Samfunnssikkerhet i en usikker verden. Hentet 4.3.2021 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-5-20202021/id2770928/?ch=4#kap9-7>

Kasperson R.E., Renn, O., Slovic, P., Brown, H.S., Emel, J., Goble, R., Kasperson, J.X. og Ratick, S. (1988). The Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework. *Risk Analysis*. 8(2), s. 177-187.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2009). Statens kommunikasjonspolitikk fastsatt av Fornyings- og administrasjonsdepartementet 16. oktober 2009. Hentet 11.5.2021 fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjonspolitikk/statens_kom_p ol_web.pdf

Landeau, D. (2011). *How social media is changing crisis communication: a historical analysis*. Master of Arts oppgave i Corporate and Organizational Communication. Fairleigh Dickinson University. Hentet 17. februar 2021 fra: www.danlandau.net/writing/sources/research/danlandau_thesis.pdf

Lee, A.M. (2015). Social Media and Speed-Driven Journalism: Expectations and Practices. *International Journal on Media Management*. 17(04), s. 217-239.

Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publications.

Linnes, L. (2020). Verdens rikeste personer i 2020. *Financer*. Hentet 22. februar 2021 fra: <https://financer.com/no/verdens-rikeste-personer-i-2020/>

Lofstedt, R.E. (2008). Risk Communication, Media Amplification and the Aspartame Scare, *Risk management*, 10, s. 257-284.

Lovdata. (2021a). Lov om helsemessig og sosial beredskap. Helse- og omsorgsdepartementet. Hentet 20. februar 2021 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-06-23-56?q=beredskap>

Lovdata. (2021b). Forskrift om tiltak for å forebygge og begrense konsekvensene av storulykker i virksomheter der farlige kjemikalier forekommer. Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet 20. februar 2021 fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-06-03-569?q=storulykke>

Lovdata. (2021c). Lov om vern mot forurensninger og om avfall. Klima- og miljødepartementet. Hentet 21. februar fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1981-03-13-6/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

Lupton, D. (2013). *Risk*. Second edition. Oxon: Routledge.

Lura, S. og Jensen, A.M. (2015). Technological solutions and organizational failures: How dysfunctional information management hampers the possibility of a comprehensive and reliable crisis management through ICT systems. Masteroppgave i samfunnssikkerhet. Universitetet i Stavanger.

Maal, M. og Wilson-North, M. (2019). *Social media in crisis communication- the "do's" and "don'ts"*. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*. Vol. 10 No. 5, s. 379-391.

Macias, W., Hilyard, K. og Freimuth, V. (2009). Blog Functions as Risk and Crisis Communication during Hurricane Katarina. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15(1), s. 1-31.

Market.us. (2020). Social Media Statistics and Facts. Market.us. Hentet 19. februar 2021 fra: <https://market.us/statistics/social-media>

Medietilsynet. (2021). Undersøkelse om kritisk medieforståelse i den norske befolkningen. Hentet 25. mai 2021 fra: <https://www.medietilsynet.no/globalassets/dokumenter/rapporter/kritisk-medieforstaelse-2021/kmf-delrapport-3-kommersielt-og-redaksjonelt.pdf>

Neuman, W.L. (2009). *Understanding Research*. Toronto: Pearson.

Næringslivets Hovedorganisasjon. 2020. Fakta om små og mellomstore bedrifter. Hentet 2.3.2021 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Norges offentlige utredninger 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Departementenes servicesenter- Informasjonsforvaltning. Oslo.

Norges offentlige utredninger 2015:13. (2015). *Digital sårbarhet- sikkert samfunn. Beskytte enkeltmennesker og samfunn i en digitalisert verden*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon- Informasjonsforvaltning. Oslo.

Norges offentlige utredninger 2018:14. (2018). *IKT-sikkerhet i alle ledd. Organisering og regulering av nasjonal IKT-sikkerhet*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon- Teknisk redaksjon. Oslo.

Norges offentlige utredninger 2019:13. (2019). *Når krisen inntreffer*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon- Teknisk redaksjon. Oslo.

NRK. (2021). Internett stengt i Myanmar. Hentet 14. mai 2021 fra: <https://www.nrk.no/nyheter/internett-stengt-i-myanmar-1.15375822>

Olsen, O.E. og Mathiesen, E. Reiss (2019). *Media og Krisehåndtering- Utfordringer i en ny mediehverdag*. Cappelen Damm AS, Oslo.

Paraskevas, A. og Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, s. 158-171.

Politiets sikkerhetstjeneste. (2021). Nasjonal trusselvurdering 2021. Hentet 13. mai 2021 fra: <https://www.pst.no/alle-artikler/trusselvurderinger/nasjonal-trusselvurdering-2021/>

Potter, N. (2012). Facebook IPO: Mark Zuckerberg's Letter. Hentet 13. februar 2021 fra: <http://abcnews.go.com/blogs/technology/2012/02/facebook-ipo-mark-zuckerbergs-letter/>

Procopio, C.H. og Procopio, S.T. (2007). Do You Know What It Means to Miss New Orleans? Internet Communication, Geographic Community, and Social Capital in Crisis. *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 35, issue 1, s. 67-87.

Reinardy, S. (2010). Need for speed onto internet clashes with journalistic values. *Newspaper Research Journal*, 31(1), s. 69–83.

Reason, J. (2016). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Routledge. New York.

Renn, O. (2008). *Risk Governance. Coping with Uncertainty in a Complex World'*. Earthscan. London, New York.

Rosenthal, U., Charles, M.T. og 't Hart, P. (1989). *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Charles C Thomas Pub Ltd. Michigan, USA.

Ryste, H. Torkildson (2018). *SoMe- So what? Sosiale medier i kommuners krisehåndtering*. Masteroppgave i samfunnssikkerhet. Universitetet i Stavanger.

Sagberg, I. (2021). Menneske, teknologi og organisasjon. Store Norske Leksikon. Hentet 24. mai 2021 fra: [https://snl.no/menneske, teknologi og organisasjon \(MTO\)](https://snl.no/menneske_teknologi_og_organisasjon_(MTO))

Shaluf, I.M., Ahmadun, F. og Mat Said, A. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster prevention and management*, Vol 12 No 1, s. 24-32.

Skjæveland, J.H. (2020). *SoMe- Et krisehåndteringsverktøy eller en ukontrollerbar kanal for operatørselskap på norsk sokkel?* Masteroppgave i Risikostyring & Sikkerhetsledelse. Universitetet i Stavanger.

Slovic, P. (1987). Perception of Risk. *Science, New Series*, 236(4799), s. 280-285.

Smith, D. og Elliot, D. Red. (2006). *Key Readings in Crisis Management. Systems and structures for prevention and recovery*. London and New York: Routledge.

Smith-Solbakken, M. og Dahle, E.Aa. (2020). Alexander Kielland-ulykken. Store Norske Leksikon. Hentet 15. februar 2021 fra: https://snl.no/Alexander_Kielland-ulykken

Statistisk sentralbyrå. (2021). Bruk av IKT i husholdningene. Hentet 20. februar 2021 fra: <http://ssb.no/statbank/table/11437/tableViewLayout1>

Stewart, E. (2020). Anti-maskers explain themselves. "If I'm going to get Covid and die from it, then so be it". Vox. Hentet 15. februar 2021 fra: <https://vox.com/the-goods/2020/8/7/21357400/anti-mask-protest-rallies-donald-trump-covid-19>

Telg, R. (2019). Risk and Crisis Communication: When Things Go Wrong. *University of Florida*. Hentet 14. februar 2021 fra: <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/WC/WC09300.pdf>

Telenor. (2021). Dekning. Hentet 14. Mai 2021 fra: <https://www.telenor.no/dekning/>

Triantafillidou, A. og Yannas, P. (2020). Social media crisis communication in racially charged crises: Exploring the effects of social media and image restoration strategies. *Computers in Human Behavior*. 106 106269

Tønnessen, M. (2020). Dødelighet. Store Norske Leksikon. Hentet 18. februar 2021 fra: <https://snl.no/dødelighet>

Wikipedia. (2021). Stormingen av den amerikanske kongressen 2021. Hentet 12. mai 2021 fra: https://no.wikipedia.org/wiki/Stormingen_av_den_amerikanske_kongressen_2021

Xu, J. (2020). Does the medium matter? A meta-analysis on using social media vs. traditional media in crisis communication. *Public Relations Review*. Vol 46, Issue 4, s. 1-7. Hentet 15. februar 2021 fra: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101947>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring til informanter

Viser til tidligere dialog og takker for at du/dere er villige til å bidra i studien min.

Jeg er 2. års masterstudent ved Risk Analysis and Governance-studiet ved Universitetet i Stavanger. I tillegg jobber jeg i Equinor ASA. Som avsluttende masteroppgave undersøker jeg hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at organisasjoner skal kunne integrere sosiale medier i krisehåndtering. Studien er altså ikke begrenset til kun å kartlegge bruken, men sikter seg heller inn på å undersøke hvilke organisatoriske, menneskelige og teknologiske forutsetninger som må være på plass for at sosiale medier kan integreres systematisk i krisehåndteringen.

Oppgaven består av en teori- og en empiridel. I empiridelen vil jeg samle informasjon fra 4-5 informanter fra ulike bransjer. Innsamlingen av informasjon skjer ved gjennomgang av informantens planverk for beredskapshåndtering og ved intervju av informantene. For at intervjuet skal gi best mulig kvalitet og tidseffektivitet, får dere spørsmålene i forkant av intervju.

Intervjuet er beregnet til å ta to timer, men det kan ta lengre eller kortere tid. Det er frivillig å være med og du/dere har mulighet til å trekke deg når som helst underveis uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle innsamlede data vi i så fall bli slettet. Intervjuet vil foregå på videokonferanse og det vil bli gjort lydopptak på diktafon. I etterkant av intervjuet vil opptaket bli transkribert. Opptak og transkribering vil i utgangspunktet bare være tilgjengelig for meg, veileder og eventuelt sensor, men du/dere vil få tilgang på forespørsel. Du/dere vil også få muligheten til å lese igjennom utkast av oppgaven før innlevering 15.6. for eventuelt å kommentere eller korrigere.

Alle innsamlede opplysninger (dokumenter og data fra intervju) vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Oppgaven vil ikke oppgi navn på organisasjonene som deltar og opplysninger som oppgis i rapporten skal i størst mulig utstrekning heller ikke kunne spores tilbake til organisasjonene. Opplysningene anonymiseres og tilgjengeliggjort/mottatt dokumentasjon vil bli slettet når rapporten har mottatt endelig sensur ila 2021. Henvvisning til organisasjon vil i rapporten være begrenset til bransjetilhørighet. Studien er ikke meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S fordi jeg bare skal behandle opplysninger som ikke på noen måte kan spores tilbake til enkeltpersoner.

Rapporten vil bli gjort tilgjengelig på Uis Brage som er universitetets åpne digitale arkiv for vitenskapelige publikasjoner.

Jeg ber om at du signerer på samtykkeerklæringen under og returnerer den til meg forut for intervjuet.

Dersom du/dere har spørsmål kan jeg kontaktes på telefon 95923769 eller e-post kjetil.arsland@lyse.net.

Samtykkeerklæring: Jeg har mottatt informasjon om studien «Forutsetninger for å integrere sosiale medier i krisehåndtering» og ønsker å stille på intervju. Med dette samtykker jeg til at opplysninger kan brukes i tråd med informasjonen over.

Signatur: Sted/dato:

Vedlegg 2: Oversikt over organisasjonenes undersøkte planverk (primærdata)

Organisasjon	Dokument	Årstall
1	Beredskapsmanual for medierespons	2020
1	Kommunikasjonsplan Nr. 1 – Vaktbytte 24.03.2021	2021
1	CIM SoMe info	2021
2	Beredskapsplan	2019
2	Tiltakskort krisekommunikasjon	2021
2	Oppskrift på presseorientering og direktesending på Facebook	2020
2	Kommunikasjonsstrategi for koronahåndtering	2020
2	Retningslinje for sosiale medier	2018
2	Retningslinje for mediekontakt	2019
2	Organisasjon 2 på sosiale medier i 2019	2019
3	Beredskapsplan hovedkontor	2017
3	Arbeid med kommunikasjon under krisen	2018
4	Beredskapsplan	2017
4	Beredskapsplan for ledelsen	2019

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledning:

1. Hvordan bruker dere sosiale medier i en normalsituasjon?

Stikkord:

Hvilke medier, enveis informasjon eller toveis dialog, hva legges ut, hvem legger ut, hvem vil dere nå

2. Hvordan brukes sosiale medier til i krisehåndteringen?

- a. Internt (med internt menes innad i organisasjonen):
- b. Eksternt (med eksternt menes mot parter utenfor organisasjonen):

Stikkord:

Hvilke medier, enveis informasjon eller toveis dialog, hva legges ut, hvem legger ut, hvem vil dere nå

3. Hva er årsaken til at sosiale medier er blitt tatt i bruk hos dere i (hva ønsker dere å oppnå):

- a) Normalsituasjon:
- b) Krise- og beredskapssammenheng:

Teknologi:

1. Bruker dere overvåkningsverktøy, for eksempel Retriever, for sosiale medier i normalsituasjon og/eller krisehåndtering? (Hvilke?)
 - a. Hvis «nei» på spørsmål 1, hvorfor ikke?
2. Bruker dere krisehåndteringsverktøy? (Eks Crisis Manager, CIM m flere.) (Hvilke?)
 - a. Hvis «nei» på spørsmål 2, hvorfor ikke?
 - b. Hvilke andre kanaler bruker dere til krise- og beredskapskommunikasjon internt?
3. Er verktøyene for overvåkning av sosiale medier og krisehåndtering integrert med hverandre? (Beskriv i såfall hvordan de samvirker)
 - a. Hvis «nei», hvordan overføres data mellom verktøyene? (Manuelt, muntlig, skriftlig).
4. Hvilke andre kanaler enn sosiale medier bruker dere til krise- og beredskapskommunikasjon med eksterne?

Stikkord:

Pressekonferanser, hjemmesider

Menneske og organisasjon:

1. Har dere spesifikke roller i krise- og beredskapsledelsen med ansvar for å håndtere sosiale medier i responsen? (Hvem, antall personer?)
 - a. Hvis «ja», hvem og hvilket mandat har denne/disse?
 - b. Hvis «nei», hvem håndterer sosiale medier under responsen?
2. Hvilke kontrollfunksjoner har dere når noe skal legges ut på sosiale medier? (Fullmakt og kvalitetssikring. Må flere lese gjennom, prosess etc?)
 - a. Normalsituasjon:
 - b. Krisehåndtering:
3. Hvordan verifiserer dere informasjon fra allmennheten/publikum?
4. Hvilken kompetanse om sosiale medier har personer som legger ut informasjon og besvarer henvendelser på sosiale medier i krise- og beredskapssammenheng?
5. Hvordan er øving/trening på bruk av sosiale medier integrert i øvrig beredskapsøving/trening?
6. Er dere avhengige av ildsjeler som brenner for bruk av sosiale medier eller opplever du at rollen(e) som ivaretar disse mediene er godt forankret?
7. Har dere etablert en standard operasjonsprosedyre (SOP) for sosiale medier?
8. Har dere prestasjonskrav til håndteringen av kommunikasjonen på sosiale medier? (for eksempel responskrav for hastighet og %-vis besvarelse)

Generelt:

1. Hva fungerer sosiale medier godt til i krise- og beredskapsarbeid?
2. Hva fungerer sosiale medier ikke godt til i krise- og beredskapsarbeid?
3. Hvilke utfordringer har dere hatt med sosiale medier i krise- og beredskapsarbeid?
4. Hva må til for at sosiale medier skal gi mer verdi i krise- og beredskapsarbeidet? (for eksempel teknologi, ressurser, kompetanse, organisatorisk)
 - a. På kort sikt
 - b. På lang sikt
5. Hvilke hindre ser dere for at sosiale medier skal kunne gi mer verdi i krise- og beredskapsarbeidet? (for eksempel teknologi, ressurser, kompetanse, feilinformasjon, sabotasje, endringer i roller og ansvar, bekymring rundt bekreftelse av informasjon/juridisk ansvar, enorme datamengder, pålitelighet/troverdighet i innbyggenerert data, verifisering av informasjon (skille mellom feil og riktig

informasjon), nettverksstabilitet/pålitelighet, universell tilgang (hvordan nå alle som ikke er på nett), ressursallokering).