

***Hvordan endrer en krise som covid-19 en organisasjon  
og hva skal til for å styrke organisasjonen etter krisen?***

**Bacheloroppgave**

**Universitet i Stavanger**

**Oppgavens omfang: 20 studiepoeng**

**Norsk Hotellhøgskole**

**Reiselivsledelse**

**mai 2022**

[Dokumentundertittel]

**Sammendrag**

«Det er i kriser vi mennesker viser det sanne jeg».

**Magnus Didriksen**

[E-postadresse]

O



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
FAGOMRÅDE: Kommunikasjon

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Organisasjoner i krise

ENGELSK TITTEL: Organizations in crisis

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Kandidatnummer:

5547.....  
....  
.....  
.....

Studentnummer:

.....254354.....  
.....  
.....  
.....

Navn:

Magnus Didriksen  
.....  
.....  
.....

Rune Todnem By

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av reiselivsledelse studiet. Oppgaven ble arbeidet med i det siste semesteret, våren 2022. Tema for oppgaven er krisehåndtering i en organisasjon.

Det å jobbe med denne oppgaven har vært både krevende og ikke minst givende. Den har fått meg til å se på kriser på en helt annen måte og vil være meg en erfaring rikere som kan brukes videre i karrieren.

Jeg vil også takke veileder Rune Todnem By, som har hjulpet meg med spørsmål relatert til oppgaven og gitt meg gode tilbakemeldinger ved uklare situasjoner. I tillegg vil jeg takke familie og venner som har vært støttende i en hektisk periode.

Stavanger, 2022

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>0</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>0</b>
1.1 Tidligere forskning .....	2
1.2 Valg av problemstilling .....	2
1.3 Avgrensninger .....	3
2.0 Teori .....	3
2.1 Hva er en krise .....	3
2.2 Ulike typer kriser .....	4
2.3 Pyton og kobrakrise .....	6
2.4 Kriser i et organisasjonsmiljø .....	6
2.5 Kriseledelse .....	7
2.6 Krisegruppe .....	8
2.7 Beredskapsplan .....	9
2.8 Krisehåndtering .....	9
2.8.1 Risikohånteringsprosessen .....	10
2.8.2 Krisehåndteringsprosessen .....	11
2.9 Krisekommunikasjon .....	12
2.9.1 Opprettholdelse av omdømme .....	13
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>14</b>
3.1 Utvelgelsen .....	15
3.2 Søkeord og søkestrategi .....	16
3.3 Kildekritikk .....	17
3.4 Analyse av artiklene .....	17
<b>4.0 Resultater</b> .....	<b>18</b>
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>25</b>
5.1 Metodediskusjon .....	25
5.2 Resultatdiskusjon .....	27
5.2.1 Møtet med en krise .....	27
5.2.2 Lederes tilnærming til kriser .....	28
5.2.3 Håndteringen av kriser .....	28
5.2.4 Sosiale medier i krise .....	30
5.2.5 En ny fremtid, hvordan forberede seg for en ny tilværelse .....	31
<b>6.0 Avslutning</b> .....	<b>31</b>
<b>Bibliografi</b> .....	<b>33</b>

## Sammendrag

Denne studien baserer seg på litteraturstudie som metode. Den handler om organisasjoner i krise og hvordan de skal møte utfordringen knyttet til dette. Oppgaven vil i størst grad sette søkelys på kommunikasjon i kriser.

Oppgaven baserer seg på kriseteori presentert av Timothy Coombs, Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil Arnulf. Emner som kriseledelse, krisekommunikasjon og krisehåndtering presenteres.

Problemstillingen besvarer i oppgaven ved å benytte forskningsartikler om kriser i organisasjoner og artikler om omdømme.

De viktigste funnene i studien viser at tidlig kommunikasjon og en effektiv kriseplan vil være nøkkelen for å håndtere kriser. Dette for å bevare de gode forholdene til interessenter og forbrukere. Videre vil måten en kommuniserer på være en faktor for videre suksess. Sosiale medier blir stadig en mer avgjørende kommunikasjonskanal og organisasjoner som ikke følger utviklingen, vil falle fra.

### 1.0 Innledning

Den valgte problemstillingen og selve temaet om kriser er noe som alltid har fasinert meg.

Det var dette jeg ville finne ut mer om. Hvordan leder man en organisasjon som gjennomgår en krise og hvordan vil kommunikasjonen være både internt og eksternt.

En kan ofte oppleve at det er kriser som må til for at vi mennesker skal endre oss både på godt og vondt. For er det noe vi mennesker lærer av, så er det kriser. Det er dette som er så spennende med temaet, det kommer alltid en krise, det er bare spørsmål om når.

I det trygge og fredelige landet Norge, har jeg og mine jevnaldrende unngått de største krisene i verden. Det enten være seg krig, hungersnød, epidemier og liknende. Det var først våren 2020, min generasjon for første gang opplevde en krise av det store slaget. Koronaviruset Sars CoV-2 bredde seg utover våre landegrenser. Vi hadde allerede i noen måneder hørt om opprinnelsen av viruset gjennom media. Vi leste og så reportasjer fra Kina i januar 2020, om et mystisk virus som spredde seg raskt og førte til mange dødsfall. Videre ut i februar fikk vi se innsiden av de italienske sykehusene, som ble hardt rammet av viruset. Dette var skrekkelige bilder, som gikk inn på de fleste. Det var da vi begynte å innse at viruset ville kunne komme til Norge.

Ukene gikk, og vi fikk se hvordan viruset fortsatte og spre seg i verden. Viruset nådde Norge i slutten av februar og vi fikk flere og flere smittetilfeller. Topplederne i Norges regjering, med Statsminister Erna Solberg og Helseminister Bent Høie i spissen, begynte å diskutere ulike tiltak med helsetoppene i Helsedirektoratet og Folkehelseinstituttet (FHI). Dette ble gjort for å redusere det forventede trykket på sykehusene og i helsetjenesten. Etter diskusjoner og mottagelsen av faglige råd fra helsetoppene, ble det besluttet å stenge ned landet fra 12.mars. Alt fra utelivsbransjen til skoler, barnehager, kjøpesentre og alle ikke essensielle virksomheter ble stengt ned eller beordret til å ha hjemmekontor. Det var kun matbutikker, takeaway-restauranter/bensinstasjoner og apoteker som fikk holde åpent videre.

Dette var en tøff beskjed for mange å få. Flere hundre tusen mennesker ble permittert på dagen og gikk en usikker fremtid i møte. Meg selv inkludert og mange andre var ganske sikre på at hvis vi bare stengte ned i et par uker, ville alt bli som normalt igjen. Dette viste seg å ikke være tilfelle. En krise som dette rammet næringslivet og den vanlige mann i gata hardt.

Hvordan skal de igjen kunne tilby folk varer og tjenester når krisen er over. Er det behov for en endring i markedsføringen og hvordan vil konkurransen utvikle seg etter krisen. Det var denne krisen som vekke min interesse for temaet og ble en avgjørende årsak for valg av problemstilling.

### 1.1 Tidligere forskning

Den tidligere forskningen på kriser i organisasjoner, indikerer at kriser er hendelser som rammer uventet. Kriser kan likevel oppstå som uønskede hendelser i et organisasjonsmiljø. Det er skrevet en rekke forskningsstudier om kriser i organisasjoner. En fremtredende forsker er Timothy Coombs. Han har gjennom sine studier utviklet en Situasjons bestemt krisekommunikasjons modell (SCCT) som er et rammeverk for å se hvordan man kan maksimere beskyttelsen av omdømme gjennom kommunikasjon. (Coombs, 2007) Det finnes også nordmenn som har bidratt til forskningen. Magne Aarset beskrev i boken Kriseledelse fra 2010, risiko, problem- og krisehåndteringsprosessen. Dette var prosesser som skulle hjelpe en organisasjon gjennom krisen. Det blir her fremstilt hvordan ledere i en organisasjon skal identifisere eventuelle risikoer, planlegge for kriser og håndtere kriser. (Brønn & Arnulf, 2019)

### 1.2 Valg av problemstilling

Den valgte problemstillingen som jeg skal jobbe med i denne oppgaven, har gjennom hele prosessen blitt forandret og utviklet. Jeg har innhentet teori relatert til krise, for å svare på problemstillingen.

Problemstilling:

**Hvordan endrer en krise som Covid-19 en organisasjon og hva skal til for å styrke organisasjonen etter krisen?**

### 1.3 Avgrensninger

Her har jeg valgt å sette søkelys på krise i en organisasjon, som har blitt rammet av Covid-19.

Videre vil jeg også ta for meg kriseteorier, krisehåndtering og krisekommunikasjon og omdømme. altså hvordan en organisasjon vil måtte jobbe for å endre seg som følge av en krise. Oppgavens fokus vil være mer rettet mot kommunikasjonen enn selve håndteringen.

## 2.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil teorien og tidligere forskning på krise og kriser i en organisasjon bli gjennomgått. Her vil det presenteres frem hva kriser er, hvordan håndtere kriser, kriser i en organisasjon og krisekommunikasjon internt og eksternt.

### 2.1 Hva er en krise

Det har til alle tider oppstått kriser. De kommer uventet på oss. De kan ramme oss så hardt, enten det er økonomisk, materielt eller humanitært. Dette vil kunne være en utfordrende tid for virksomheter. Som ved alle kriser, kommer det alltid en tid etterpå. Det er i denne tiden en kan dra lærdom av krisen som oppsto, og bruke denne muligheten til å forbedre virksomheten eller annet. En ting som er sikkert, det er at det alltid vil komme en form for krise som vil kunne ramme en virksomhet. Ordet krise kommer av det greske ordet krisis, som betyr differensiering eller beslutning. (Glaesser, 2003, s. 18) Det finnes flere ulike definisjoner på krise.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap i Norge, definerer det slik: «*En krise er en hendelse som har et potensial til å true verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner*». (dsb.no, 2016)



Coombs (2007) definerer en krise som: «*En plutselig og uventet hendelse som truer med å forstyrre en organisasjons operasjoner og utgjør både en finansiell og antatt trussel*».

(Coombs, 2007, s. 2)

En mer omfattende definisjon av krise er definisjonen til Magne Vollan Aarset «*En krise er en uønsket, uforutsett hendelse som kan føre til skade på mennesker, miljø, strukturer eller eiendom, tap av viktige programvarer eller prosedyrer, finansielle tap eller skade/tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje eller interessenter.*» (Sander, estuide.no, 2021)

*Den mest kortfattede er Chong sin definisjon. «Kriser er negative hendelser som kan forårsake virksomhetens død»* (Sander, estuide.no, 2021)

Alle disse definisjonene bygger på at krise er noe negativt som vil kunne skade en virksomhet eller eventuelt være slutten. Det er Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap sin definisjon som vil bli lagt vekt på i denne oppgaven. Den er kortfattet og kommer fra et seriøst offentlig direktorat, som skaper tillitt.

## 2.2 Ulike typer kriser

Kriser kan skilles mellom forskjellige typer kriser. Man har blant annet traumatiske kriser, økonomiske kriser, sosiale kriser, folkehelsekriser og naturkatastrofer, ondsinnede eller interne kriser. (dsb.no, 2016) Disse krisene vil på forskjellig måte kunne ramme samfunnet eller en virksomhet.

Johan Cullberg definerer en traumatisk krise som en situasjon der en person psykisk føler sin fysiske eksistens, sosiale identitet og trygghet eller grunnleggende livsmuligheter truet. Dette

vil da altså være en type livskrise som kan ramme en person ved for eksempel kreftsykdom. (NHI.NO, 2014)

Økonomiske krise er en situasjon hvor de økonomiske og materielle forholdene blir forverret. Årsakene til en økonomisk krise vil kunne være mange. Utviklingen i innenlandsk og utenlandsk etterspørsel, feilslått politikk, eller endringer i den økonomiske og næringsmessige strukturen. Konsekvensene av en økonomisk krise kan være fall i brutto nasjonalt produkt, fall i formuepriser, økning i arbeidsledigheten, ustabil prisutvikling og høye lånekostnader. De mest kjente økonomiske krisene vi har hatt det siste århundre er Wallstreet-krakket i 1929, finanskrisen i 2008/2009 og covid-19 pandemien. (Store norske leksikon, 2021). Covid-19 førte over natten til en økonomisk krise uten like, da alt av ikke essensielle produkter og tjenester ble stoppet. I tillegg så rammet arbeidsledigheten Norge hardt.

Folkehelsekriser er kriser som rammer den generelle folkehelsen. Dette kan være sykdommer som spanskesyken mellom 1918-1920, svineinfluensa i 2009/2010 og koronapandemien 2019-dd. Kriser som dette vil være en trussel mot alle mennesker på jorda. De rammer ikke bare menneskers helse, men også det økonomiske, sosiale og psykiske behov. Her er det vanlig med isolasjon og karantene som en krisehåndtering for å bremse utvikling og spredning.

Naturkatastrofer er katastrofer som påfører stor skade enten ved tap av menneske og dyreliv, bygninger og infrastruktur eller naturen. Denne typen krise kommer av ekstremvær eller andre naturfenomener. Hendelser som kan skape naturkatastrofer er blant annet jordskjelv, tsunami, orkan og skogbrann for å nevne noen. (Halleraker & Askheim, 2021) Dette vil kunne føre med seg enorme kostnader, som vil ramme både de lokale og myndighetene.

Hendelser som rammer når man minst forventer det kalles ondsinnede hendelser. Her finner vi hendelser som terror, skoleskyting og sabotasje. (dsb.no, 2016). Dette er hendelser som vil kunne forandre verden på sekunder. Kjente hendelser er 9/11 i New York og terrorangrepet som rammet regjeringskvartalet og Utøya i Norge, 22.juli 2011.

Når man diskuterer kriser, skilles det mellom ønskede eller uønskede kriser. I uttrykket uønskede hendelser som er fokuset her, skiller man mellom tre faser i utviklingen. Det er risiko, problem og krisehåndtering, som vil forklares senere. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 19)

### 2.3 Pyton og kobrakrise

Kriser vil som mange andre ting dukke opp i livet. Kriser kommer ofte av en grunn, eller helt uten forvarsel. Kriser utvikler seg i forskjellig tempo og avhengig av hvor fort de utvikler seg, vil vi kunne skille mellom pyton og kobrakrise. En pytonkrise er en krise som vil oppstå over tid, som bygger seg opp fra noe smått til den slutt vil kunne være ødeleggende for virksomheten. En kobrakrise derimot, er en krise som slår ned som lyn fra klar himmel. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 206) Denne krisen vil være vanskeligere å gjennomgå, da den kommer svært brått på. Mens effekten av en pytonkrise, er noe som kan forhindres på et tidligere stadium.

### 2.4 Kriser i et organisasjonsmiljø

Det sies at kriser oppstår som truende hendelser i organisasjoners miljøer. En annen vinkling var at kriser stammer fra feil i organisasjonene selv. (Starbuck, Greve, & Hedberg, 1977) En krise som rammer en organisasjon, vil kunne være ødeleggende på flere måter. Coombs (2007) beskriver kriser som en potensiell katastrofe for organisasjonen. (Coombs, 2007)

## 2.5 Kriseledelse

Kriseledelse kan beskrives som «en fellesbetegnelse for alle tiltak en virksomhet iverksetter for å sikre korrekt krisehåndtering når en krise oppstår» (Sander, 2021). Kriseledelse er mennesker i en organisasjon som er satt sammen for å håndtere uønskede hendelser. Denne gruppen er satt sammen for å forebygge, forberede, handle og skape en læringsprosess av kriser. Her vil det være viktig å være lagspillere, spille hverandre gode. Den interne og eksterne kommunikasjonen er blant de avgjørende parameterne. En dårlig håndtert krise vil kunne gå ut over organisasjonens omdømme.

Kriseledelsens oppgaver består av 5 elementer:

### Forberedelse

Forberedelsene er noe av det viktigste for kriseledelsen. Det er i denne fasen det legges planer for krisehåndtering, samt oppnevne en krisegruppe og øve på opplært praksis.

### Ansvar

Når krisen er i gang, er kommunikasjonen eksternt spesielt viktig. I krisegruppen er det viktig at en har ansvaret for å informere aktører i omgivelsene. Ingen andre ansatte skal gi informasjon om krisen, og kun vise til krisegruppen for kommentarer.

### Reaksjon

Det å reagere raskt, særlig i starten av en krise er betydningsfullt. Media bygger ofte på den informasjonen de mottar i begynnelsen på krisen, og for å unngå at de koker «suppe på spiker» bør man helst komme med uttalelse til media før de har kommet på banen.

## Informasjonsformidling

Formidlingen av informasjonen en sitter på er viktig. Den skal være presis og korrekt, basert på informasjonen du innehar. Forsøk på å vri seg unna eller forskjønne tingenes tilstand, vil kunne være med på å skade organisasjonen enda mer enn krisen og spesielt omdømme.

## Evaluering

Når krisen er omme, vil en evaluering av organisasjonens kriseledelse være viktig. Se på hva en kan lære av krisen og hvordan man kan bruke kunnskapen herifra til å endre prosedyrer, organisering og ressursbruk. (Sander, 2021)

## 2.6 Krisegruppe

En krisegruppe eller kriseteam, er en utvalgt gruppe mennesker i en organisasjon som sammen er satt til å skulle håndtere krisen når den inntreffer. Gruppen bør sammensettes av forskjellige ansatte, som utfyller hverandre godt. Å kunne håndtere stress, være samarbeidsorienterte og gode beslutningstakere er avgjørende for suksess. En krise vil kunne være i konstant endring, spesielt i startfasen da man innehar lite informasjon og kunnskap om krisen. Gruppen er nødt til å innhente informasjon om krisen, hva vet de og hva trenger de et svar på. Krisegruppen har videre ansvar for opprettelse av en kriseplan, som skal iverksettes for å håndtere krisen på en best mulig måte. Som nevnt over er kommunikasjonen utad viktig. Et taleført medlem av gruppen bør ta ansvar for kommunikasjon med bland annet media, slik at den forholder seg korrekt og konsis. (Sander, studie.no, 2021)

## 2.7 Beredskapsplan

En beredskapsplan er en plan som inneholder oversikt over mulige kriser og hvordan krisene skal håndteres for å begrense skadevirkningene.

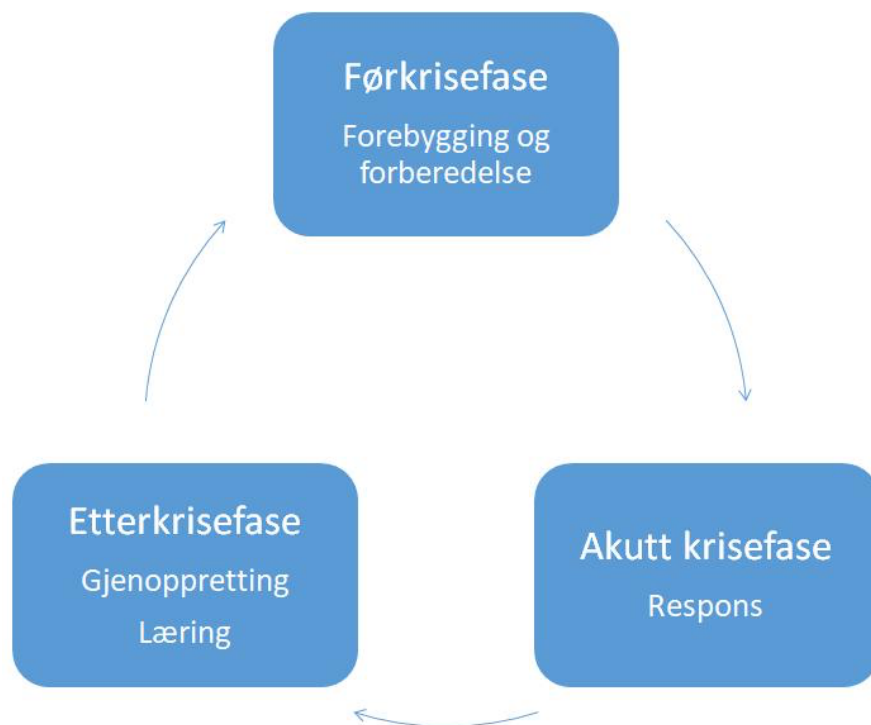
En beredskapsplan bør være så detaljert og oversiktlig som mulig. Samtidig skal den være brukervennlig, i tilfelle bortfall (annet ord for å være borte fra jobb?) av medlem, slik at andre kan bruke den. Alle kriser er forskjellige, en vet aldri hvordan den neste blir og beredskapsplanen er da gjerne et generelt tilpasset dokument. Fordelen er da at den vil kunne nyttes ved hver krise. Planen bør inneholde spesifikk arbeidsfordeling, og fortelle hvem i krisegruppen som gjør hva. I tillegg bør den inneholde hendelsesrapporter, valg av strategi, kontaktopplysninger og en risikoanalyse. (Sander, 2021)

## 2.8 Krisehåndtering

Håndteringen av kriser vil være forskjellig utenifra omfanget av krisen. Kriser kan som anført være en faktor som gjør at en organisasjon går under. For en organisasjon i krise vil det alltid være fordelaktig å inneha en krisekommunikasjonsplan. Denne planen bør inneholde alt en trenger for å komme godt ut med tanke på kommunikasjonen og samhandling mellom ansatte og det offentlige. Her er det vil det videre være fordelaktig med å sette sammen et kriseteam, som kan håndtere krisen. Første prioriteten i en krise vil være å beskytte interessenter mot skade. (Coombs, 2007, s. 3)

Under en krisehåndtering vill akutt respons være en nøkkel når krisen har rammet. Det går ut på å sette inn tiltak og iverksette det som en gjennom forebygging og forberedelse har forberedt. Før en krise rammer, enten det er en pyton eller kobra krise, vil fokus på en risiko redusering være nødvendig. Opplæring av ansatte vil være avgjørende. Dette handler ikke

bare om hvordan de skal håndtere en eventuell krise, men også møte kritiske spørsmål fra media eller omverdenen. Det er viktig å være føre var når man er utsatt for en risiko som kan resultere i en krise, både når det gjelder kommunikasjonstiltak og andre risikoreducerende tiltak. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 209)



Figur 1: Viser krisens sirkulære fase. (Jensen, 2019)

### 2.8.1 Risikohåndteringsprosessen

Risiko handler om hvor ofte og hvor sannsynlig det er for at en hendelse skal kunne oppstå, hvor ofte og hvor alvorlig den eventuelt vil bli. Å gjøre seg kjent med risikoelementer er en naturlig del av aktivitetene til enhver organisasjon. Enhver beslutning som tas, følges av en viss risiko. En av de viktigste risikoene å gjøre seg oppmerksom på er omdømmerisiko.

Omdømmerisiko kan defineres som «potensiale handlinger og begivenheter har til å assosiere en organisasjon med konsekvenser som negativt påvirker forhold av verdi for mennesker».

(Brønn & Arnulf, 2019, s. 209)

## 2.8.2 Krisehåndteringsprosessen

Under håndteringen av krisen er det mange ting som er viktig å gjøre seg oppmerksom på. Magne Aarset har i sin bok «Kriseledelse» utarbeidet en oversikt over gangen i denne prosessen. Den deles inn i 4 faser, kriseidentifikasjon, kriseevaluering, krisebehandling og aktiviteter etter krisen. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 212)

I den første fasen må organisasjonen ta stilling til om de er i en krise eller ikke. Å avgjøre om man er i en krise eller ikke, vil ikke bare være opp til lederne. Det kan være interessenter som mener noe annet. Derfor er det viktig å være innforstått med at det ikke kun er krise hvis organisasjonen omtaler det. Ved en krise vil krisegruppen og kriseplanen tas i bruk.

I fase to, kriseevaluering beregnes krisens forventede viktighet, hvor usikker konsekvensene er og tiden organisasjonen har til rådighet. Kriser vil alltid kunne være i endring og omfanget av krisen vil kunne være større enn forestilt. Hvor viktig er denne krisen og hva er konsekvensene. Samtidig er det avgjørende at organisasjonen anslår tiden de har til rådighet, før handlekraft må vises. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 212)

Fase tre av prosessen handler om å ta hånd om krisen, unngå spredning og forsøke å opprettholde tilsynelatende normal drift. Her skal man sette i verk kriseplanen for å ta hånd om krisen. Videre vil det være viktig å unngå spredning, spesielt gjelder dette hvis du har en krise internt. Da vil en spredning til en annen avdeling være giftig for organisasjonsmiljøet. I tillegg er det avgjørende å fortsette businessen som normalt, da dette er med på å fjerne fokuset fra krisen. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 213)



Den siste delen i krisehåndteringsprosessen handler om aktiviteter etter krisen. Denne fasen deles igjen opp i evaluering, tilbake til daglig drift, interessenter og læring. I den første delen om evaluering må man bekrefte om krisen er avverget og se om det er noe som vil videreutvikle den og mulig forverre krisen. Her handler det i tillegg om å gjøre en evaluering av krisen og hvordan man håndterte den. Hva kan organisasjonen ta med seg videre som læring og hva bør man være obs på ved en ny eventuell krisesituasjon. Videre må man forsøke å komme tilbake i tilnærmet normal drift. Det vil og være viktig å varsle interessenter. En åpen kommunikasjon med aksjonærer vil være viktig for å ikke bare skape trygghet, men også for å skape tillitt. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 213)

## 2.9 Krisekommunikasjon

Riktig og god kommunikasjon ved en krise er et av de viktigste elementene for god krisehåndtering. «Den beste formen for krisekommunikasjon er den kommunikasjonen som forhindrer en krise». (Brønn & Arnulf, 2019, s. 204) Det er spesielt den første formen for kommunikasjon i en krise som er viktig, da den setter standarden. Det er denne som vil huskes. Dette er gjerne kommunikasjon som blir overført via mediekanalene. Det vil i den innledende kommunikasjonen være avgjørende med et godt forhold til mediene, da de kan sitte på verdifull informasjon for organisasjonen. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 218) Det er i denne fasen viktig med ærlighet, unngå å skylde på andre, benekte fakta eller bagatellisere konsekvensene av krisen. Talspersonen eller kommunikasjonsansvarlig bør tidlig komme på banen og vise medfølelse for eventuelle ofre og pårørende.

Videre bør det opplyses om faktiske forhold, hvordan de jobber for å opprettholde kontroll og hvordan det vil påvirke miljø internt og i forhold til interessenter. Interessenter kan i dette forholdet være både aksjonærer, skadelidende ansatte eller andre berørte. Det bør videre

informeres om hvor man kan henvende seg for mer informasjon. Det vil også være informativ å fortelle når de forventer normal drift igjen. Hvis organisasjonen er tidlig ute med kommunikasjonen, vil det vise at de tar krisen på alvor. Rask respons øker sannsynligheten for unøyaktigheter oppstår, men dette oppveies gjerne av fordelen ved å være tidlig ute. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 219) Kommunikasjon i en krise er viktig gjennom hele krisens levetid. Det er avgjørende for omdømmets skyld med medvarende kommunikasjon gjennom krisesituasjonen. Oppfølgende kommunikasjon til de berørte, og interessenter om status på krisen, eller ny informasjon må komme fortløpende. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 220)

De siste ti årene har sosiale medier og alternative plattformer for nyhetskommunikasjon vokst. Det er i dag forventet at man som en organisasjon skal kunne svare 24 timer i døgnet. Dette er svært betydningsfullt for organisasjoner som tenker på kundeservice og er opptatt av omdømmet. Coombs (2007) har presentert ønsket strategi som ledere burde velge i ulike krisesituasjoner. Oppstår det en krise, og organisasjonen ikke tidligere har vært i liknende krise, vil å presentere og korrigere informasjon kunne være tilstrekkelig. Er organisasjonen rammet av naturkatastrofer, sabotasje eller usanne ryker, kan de benytte en offerstrategi. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 218) Er organisasjonen derimot skyld i krisen, vil en beklagelse vært det riktige. En nektelses strategi vil kunne skade organisasjonens omdømme.

### 2.9.1 Opprettholdelse av omdømme

Omdømme anses som det viktigste for en organisasjon og for dens overlevelse. «*Kriser oppfattes som en trussel mot organisasjonens omdømme*». Dette kan skade omdømme og kan påvirke hvordan interessenter samhandler. (Coombs, 2007, s. 1)

Omdømme defineres som, de utenforstående oppfattelse og syn på en organisasjon. En annen definisjon er: *En bedrifts omdømme er altså et immaterielt bilde eller oppfatning som eksterne personer og andre har om bedriften.* (Visma, 2022)

En global undersøkelse fra Aon i 2017 viste at svekket omdømme eller en svekket merkevare ble vurdert som den viktigste risikoen av ledere. (Brønn & Arnulf, 2019) Organisatorisk omdømme kan deles inn i to aspekter. Det første handler om interessentenes oppfatning av organisasjonen, med tanke på evnen til å produsere varer og tjenester. (Nystrom & Starbuck, 2015, s. 5), sitert Rindova et al., 2015)

### 3.0 Metode

Metode er en strukturert måte å tilegne seg ny kunnskap gjennom innhentelse av forskningsmateriale. En annen definisjon, definert av Aubert: *metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.*” (Storsul, 2006)

I denne oppgaven har jeg valgt litteratur studie som metode. Dette ble valgt fordi jeg var interessert i å se hva forskningen på dette feltet sier om kriser og kriser i en organisasjon.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg valgt ut studier som vil være relevant for min problemstilling og som kan være med på å gi den et svar.

Litteraturstudie eller «litteratur review» på engelsk er en oppgave bygget på tidligere forskning på samme tema, og som gjennom omfattende søking i databaser, er med på å svare på oppgaven. Her bruker man utvalgte søkeord i ulike kombinasjoner for å finne relevante forskningsartikler. Litteraturstudie har den store fordelen ved at en har nær sagt ubegrenset materiale. En av ulempene i tilfelle er kvaliteten på studiene og det er derfor viktig å være kildekritisk i gjennomgangen av materiale. (Berg, 2012, s. 10)

### 3.1 Utvelgelsen

Søkene etter artiklene til studiet ble foretatt på flere ulike nettsider. Google scholar, Oria og Hospitality & Tourism Complete ble foretrukket. Disse ble valgt grunnet antall artikler som ble funnet. Dette er databaser som inneholder millioner av artikler, som kan gjøre det vanskelig å få en oversikt. På forhånd hadde jeg derfor bestemt meg for flere inklusjons- og eksklusjonskriterier for valg av artikler. Disse var blant annet:

- Max 10 år siden publikasjon
- Fagfelle vurdert (peer review)
- Publisert i sammenlignbare land med Norge
- Engelsk eller skandinavisk språk
- Inneholde krise i organisasjon

Kriteriene ble satt for å enklere kunne velge ut relevante artikler for min oppgave. De skulle være maks ti år gamle, slik at de skulle være dagsaktuelle. Fagfellevurdert vil si at det ligger en akademisk bedømming bak forskningsartikler. Artiklene blir vurdert av to eller tre anonyme eksperter på fagfeltet. (Utdanningsforskning, 2020)

I arbeidet med disse artiklene har jeg gjennom mangfoldige timer lest og vurdert hver artikkels relabilitet og validitet, og om de ville svare til problemstillingen. Hos Oria og Hospitality & Complete var det enkelt å velge ut artikler som falt under mine inklusjons- og eksklusjonskriterier. Ved søkene foretatt på google Scholar var det ikke mulighet for å huke av for fagfelle vurdering. Dette gjorde at det ble mer tidkrevende å finne ut om de interessante artiklene som ble valgt i utvelgelsesprosessen, var blitt fagfelle vurdert. Hos Google Scholar

fant jeg flere artikler som virket interessante da jeg leste sammendragene. Problemet i møte med artiklene ble tilgangen. Enkelte krevde tilgang gjennom institusjonen (universitetet), men disse var kun koblet opp mot internasjonale universiteter. Videre var flere av artiklene «pay for access», som med tanke på ressurser ble utelukket.

Derfor ente det opp med artikler fra kun Oria. Dette kan ses i sammenhengen med at hos Hospitality & Complete krevde alle artikler tilgang gjennom Universitetet. Dette ble forsøkt ved å koble seg opp mot universitetet, men derfra ble jeg kun henvist tilbake til oppkoblingssiden. Det ble forsøkt utallige forsøk på å koble seg opp, men mislyktes hver gang. De hadde i tillegg muligheten for å koble til med googlekontoen, men her fikk jeg også mislykket eller kan ikke verifisere din konto. Artiklene ble derfor hentet fra Oria, da det var enkelt å koble seg til universitetskontoen og alle artiklene lå kostnadsfritt tilgjengelig.

### 3.2 Søkeord og søkestrategi

I søket etter forskningslitteratur, benyttet jeg først prosessen med søkeord som inneholdt deler av problemstillingen min. Ord som crisis, management, crises in an organizations, organizations in crises, Covid-19 organizations crises, crisis in tourism ble benyttet. Det ble kun benyttet engelske ord, da de fleste forskningsartikler skrives på engelsk. Ordene ble satt opp mot hverandre, og hver for seg og det viste forskjellige resultater etter kombinasjon. Søk på crisis management hos Oria viste 730 269 treff, mens et tilsvarende søk hos Google scholar viste 2 090 000 treff. Dette var uten inklusjons og eksklusjonskriteriene jeg satte. Da disse ble lagt til endret tallresultatene seg drastisk. Dette viste 400 000 treff hos Oria, og 136 000 treff hos Google scholar. Videre i prosessen begynte jeg å lese overskrifter og sammendrag. Ut ifra disse valgte jeg ut åtte artikler som ble grunnlaget for min analyse.

### 3.3 Kildekritikk

Kildekritikk handler om å vurdere kildene som brukes i en oppgave, om de er valide og om materiale er ekte. Store norske leksikon nevner fire verdier for å vurdere informasjonens kvalitet og relevans:

- Troverdighet: Er kilden til å stole på?
- Objektivitet: Er kilden nøytral?
- Nøyaktighet: Finner du spor etter juks eller slurv?
- Egnethet: Finner du svarene du trenger?

(Orgeret, 2021)

I arbeidet med å finne relevante artikler brukte jeg disse fire verdiene for å velge ut artiklene. Alle artiklene som ble valgt hadde referert fra kilder som var troverdige, og siden alle var fagfelle vurdert, viser det at innholdet har en verdi.

Ved å bruke inklusjons- og eksklusjonskriteriene jeg fastsatte, har jeg vært kildekritisk i møte med artiklene.

### 3.4 Analyse av artiklene

Forskningslitteraturen som ble valgt, ble alle lest igjennom med et spesielt øye for metoden og resultatet. De ulike artiklene ble satt «sammen» i lys av problemstillingen, og det ble forsøkt å finne en rød tråd i de valgte artiklene. Innhold i artiklene som omhandlet samme tema, eller viktige sitater ble plukket ut. Disse ble igjen satt sammen i ulike kategorier: Respons, kommunikasjon, ledelse, og etter krisen.

Videre i analyseprosessen leste jeg på nytt gjennom artiklene for å få en dypere forståelse.

## 4.0 Resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene fra forskningsartiklene.

Forfatter, årstall, Navn	Studie	Hensikt	Metode	Databas e
An-Sofie Claeys, Verolien Cauberghe , Mario Pandelare 2016	Is old news no news? The Impact of self-disclosure by organizations in crisis?	Observasjonsstudie med fokus på selvavsløring av informasjon ved en krise.	Observasjonsstuide og spørreskjema.	Oria
Sora Kim, Emma K. Wertz 2012	Predictors of organizations' crisis communication approaches: Full versus limited disclosure	Se på sammenhengen mellom full avsløring vs begrenset avsløring ved en krise	Kvantitativ	Oria
Matthew R. Auer 2020	Covid-19 Crisis communications: The challenge for Environmental Organizations	Kartlegge kriseinformasjonen i den tidlige fasen ved bruk av miljøorganisasjoner i USA som eksempel	Essay	Oria

Eva-Karin Olsson 2014	Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited	Hensikten er å se på hvordan en offentlig etat jobber med krisekommunikasjon	Litteraturstudie basert på intervju	Oria
Paul C. Nystrom, William H. Starbuck 2015	To Avoid Organizational Crises, Unlearn	Ser på hvordan bedrifter kan lære av tidligere kriser	Litteraturstudie	Oria
Gwendolyn K. Lee, Joseph Lampel, Zur Shapira 2020	After the Storm Has Passed: Translating Crisis Experience into Useful Knowledge	Brukte covid-19 som eksempel på hvordan organisasjoner kan lære av kriser	Litteraturstudie	Oria
An-Sofie Claeyns, Verolien Cauberghe	What makes crisis response strategies work? The impact of crisis	Ser på sammenhengen mellom kriseresponsstrategi og	Kvantitativ, med bruk av spørreskjema	Oria



2012	involvement and message framework	kommunikasjonens fremtoning.		
James Ndone, Jihye Park, 2021	Crisis communication: The mediating role of cognitive and affective empathy in the relationship between crisis type and crisis response strategy on post-crisis reputation and forgiveness	Studiet ser på empati i kommunikasjonen og hvordan det påvirker organisasjonen	Kvantitativ, med bruk av spørreskjema	Oria

### **Is old news no news? The Impact of self-disclosure by organizations in crisis?**

Denne observasjon og kvantitative studien ble skrevet av An-Sofie Claeys, Verolien Cauberghe og Mario Pandelare. Hensikten med studie var å se om det ville være fordelaktig å dele informasjon tidlig ved en krise, eller la en tredjepart dele den. Studiet ble gjennomført i Belgia og var delt opp i to deler. I den første delen av studiet var det 66 deltakere i alderen 21-31 år, med et flertall kvinner. Den andre delen var det 86 studenter mellom 20-36 år. Her også med et flertall kvinner. Begge studiene ble gjennomført som observasjonsstudier. I den første studien ble et fiktivt nederlandsk selskap som selger såpe benyttet. Deltakerne i studiet ble bedt om å lese tre artikler på en pc, hvor to av de var selvavslørende, mens den siste var en

selvavsløring av en tredjepart. Senere byttet de om. I mellomtiden fikk de utdelt et spørreskjema om e-lesere, for at de ikke skulle fatte mistanke. Det ble i studiet benyttet en øyeskanner som viste hvor deltakerne opprettholdt oppmerksomheten sin. I del 2 av studiet ble igjen et fiktivt selskap og krise benyttet. Formålet i denne delen av studie var å teste effekten av forbrukernes kriseengasjement. Det ble også benyttet en øyeskanner i denne delen. (Claeys, Cauberghe, & Pandelaere, 2016)

Resultatene fra studie en viste at når deltakerne selv avslørte krisen, la deltakerne mindre oppmerksomhet på negativ omtale fra en tredjepart. I studie to ble hypotesene bekreftet og viste når organisasjonen selv avslører en krise, var dette positivt for omdømme. Det samlede resultatet for hele studiet viser at når en organisasjon selv avslører en krise, vil både omdømme opprettholdes og den negative omtalen fra en tredjepart ikke vektlegges i like stor grad.

### **Predictors of organizations' crisis communication approaches: Full versus limited disclosure**

Denne artikkelen skrevet av Sora Kim, Emma K. Wertz i 2013

handler om å se sammenhengen av full og begrenset avsløring ved en krise. Studiet tar utgangspunkt i 262 kriseledere i små og mellomstore selskaper i USA. De ble i spørreundersøken stilt spørsmål om hvordan de ved en krise enten avslører det meste eller begrenser avsløringen. (Kim & Wertz, 2013)

Resultatene fra studiet viste to forskjellige resultater. De så at ledere i mindre bedrifter 1-500 ansatte, i større grad benyttet seg av PR-strategier og var mer åpen for en full avsløring. Mens større organisasjoner 500+ ansatte, i mindre grad valgte en fullavsløring. Dette ble mer

tydelig når lederne for de store organisasjonene var uforbrett på kriser. De stolte mer på en juridisk rådgivning.

### **Covid-19 Crisis communications: The challenge for Environmental Organizations**

Dette essayet ble skrevet av Matthew R. Auer og omhandler miljøorganisasjoner under koronapandemien. Hensikten i denne artikkelen var å finne ut hvordan miljøorganisasjoner kommuniserte i begynnelsen av krisen. De ti største miljøorganisasjonene i USA etter inntekt og utgifter ble valgt ut. (Auer, 2020)

Resultater fra Matthews gjennomgang viste at organisasjonene i gjennomsnitt skrev 444 ord i sin første omtale av koronakrisen. De ville i tillegg forsikre interessenter at det daglige virke ville gå forholdsvis normalt. Videre var de opptatt med å vise sitt samfunnsansvar og spesielt tiltak for å verne dyrelivet.

### **Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited**

Denne artikkelen er skrevet av Eva-Karin Olsson ved Sveriges forsvarshøyskole. Hun ville i denne litteraturstudien se på hvordan krisekommunikasjonen i en offentlig etat foregikk og brukte Queensland-flommen i Australia i 2011 som eksempel. Hun benyttet 16 informanter i politietaten og utvalgte fra myndighetene i Queensland. Videre skrev hun om hvordan de nye kunnskapskanelene, som facebook og Twitter ble tatt i bruk. (Olsson, 2014)

Resultatene fra denne undersøkelsen viste at ny informasjonsteknologi har potensiale til å utfordre organisasjonsstrukturer og prosesser. Facebook og Twitter ble for alvor tatt i bruk

grunnet dårlige radioforhold i enkelte områder, i tillegg til tradisjonelle kommunikasjonskanaler.

### **To Avoid Organizational Crises, Unlearn**

Artikkelen ble skrevet av Paul C. Nystrom, William H. Starbuck i 2015. Den handler om hvordan toppledere i organisasjoner ikke lytter til varslede kriser. Gjennom artikkelen tar de utgangspunkt i flere selskaper som blir rammet av kriser, blandt annet firma K som laget og reparerte jernbanekjøretøy. I 1963 annonserte USAs største jernbaneoperatør at de ikke ville kjøpe inn nytt utsyr. Lederne i bedriften så bedriftens undergang i hvitøyet. Lederne valgte flere nye produktlinjer, men mislyktes. Senere i artikkelen refereres det til hvordan en ny leder kom inn i bildet og var på utkikk etter mulighetene i andre markeder. (Nystrom & Starbuck, 2015)

Resultatene av denne artikkelen viser at toppledere har en tendens til å møte nye kriser med gammel kunnskap. De som utnytter krisen og ser etter nye løsninger og muligheter, har større vinning.

### **After the Storm Has Passed: Translating Crisis Experience into Useful**

#### **Knowledge**

Dette er en litteraturstudie skrevet av Gwendolyn K. Lee, Joseph Lampel, Zur Shapira i 2020. Studiet tar for seg hvordan en organisasjon kan bruke kriseopplevelser som verdifull læring. Studie bruker koronapandemien som utgangspunkt. Under pandemien benyttet land ulike tiltak for å stoppe viruset. Land som Sverige og New Zeeland ble sett på som to motsetninger. (Lee, Lampel, & Shapira, 2020)

Studiens resultater viser at organisasjoner som ble rammet av krisen, i flere tilfeller benyttet anledningen til å se etter andre organisasjoner for læring. Tidligere erfaring ble betraktet som verdifull informasjon.

### **What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framework**

Denne kvantitative studien ble gjennomført av An-Sofie Claeys og Verolien Cauberghe i 2012. Studiet tar for seg virkningen av kriseinvolvering og meldingsutformingen på effektiviteten av retningslinjene til SCCT (Situasjonsbestemt krisekommunikasjon). Dette for å matche kriseresponsen til krisetypen. Metoden som ble anvendt var et spørreskjema som ble sendt på e-post til 274 deltakere. Det skulle i studien bli kartlagt tre elementer:

Kriseresponsstrategi: match versus mismatch

Kriseengasjement: lav versus høy

Meldingsramme: emosjonell versus rasjonell.

Deltakerne fikk tilfeldig se artikler om en fiktive forurensninger av drikkevannskilder i både Nederland og India. I tillegg kom den fiktive lederen med både en beklagelse og nektelse for situasjonen som hadde oppstått. (Claeys & Cauberghe, 2012)

Resultatene fra studien viste at deltakerne med et høyt krise engasjement brydde seg mer om innholdet i kommunikasjonen enn de med lavt engasjement. Mens deltakerne som var av den emosjonelle karakter i større grad følte med lederen enn de rasjonelle. Det ble bekreftet at matcher organisasjonen kriseresponsstrategien med krisen, er sjansen for suksess større.

## **Crisis communication: The mediating role of cognitive and affective empathy in the relationship between crisis type and crisis response strategy on post-crisis reputation and forgiveness**

Studiet som James Ndone og Jihye park skrev i 2021, ser på to hovedtyper empati, kognitiv og affektiv empati og hvordan disse påvirker organisasjonens omdømme. Metoden som ble benyttet i studiet var en spørreundersøkelse med 648 deltakere. I undersøkelsen skulle de finne 6 betingelser:

3x (krisetype: offer vs utilsiktet vs forebygges)

2x (responsstrategi: unnskyldning vs fornektelse)

Resultater viste at en unnskyldingsstrategi ga en sterkere og gunstigere organisatorisk omdømme og økte sjansene for offentlig tilgivelse. Det ble videre bekreftet at en unnskyldingsstrategi ville være lite fornuftig, hvis krisen kunne vært forhindret. (Ndone & Park, 2021)

## **5.0 Diskusjon**

### **5.1 Metodediskusjon**

I denne oppgaven er åtte forskjellige studier anvendt for å svare problemstillingen. Jeg vil trekke frem et par sider ved tilnærmingen til oppgaven. Oppgaven brukte litteraturstudie, hvor litteratursøket sto for mye av arbeidet. Litteratursøket er en viktig del av oppgaven, hvor det stilles krav til både kvalitet og validitet.

Artiklene som ble benyttet hadde alle blitt fagfellevurdert, noe jeg så på som et kvalitetstegn.

I tre av artiklene valgt går et navn igjen, An-Sofie Claeys. Hun er assisterende professor i bedriftskommunikasjon ved Universitetet i Gent. (Ghent University, 2022). De resterende

forfatterne er alle dyktige akademiske professorer med spesial kunnskap innen kommunikasjon, organisasjoner og krisehåndtering. Dette konkluderer med at kildene som er benyttet er troverdige.

I studie (Kim & Wertz, 2013) ble informantene plukket ut etter linjen de gikk på. De ble derfor ikke frivilling selektert, men som en del av et obligatorisk emne. Videre var denne studien også i et kunstig miljø. Resultatene av studiet kunne på den måte, sett annerledes ut ved andre omstendigheter. I studie (Olsson, 2014) var informantene personer fra myndighetene. Disse ble plukket ut etter deres stillinger. En hadde kommunikasjon ansvarlig i delstatspolitiet og enkelte fra bystyret i Brisbane. Ved studiet til (Ndone & Park, 2021) ble deltakerne valgt ut gjennom en spørreundersøkelses-side på internett, hvor deltakerne kunne tjene penger. De etiske forhold ble i denne metoden ivaretatt gjennom anonymitet og sletting av IP-adressene. Deltakerne deltok på frivillig vis.

Artiklene ble gjennomført i flere forskjellige land, som USA, Belgia, Australia og Sverige. Det er spesielt artiklene fra Belgia og Sverige som er sammenlignbare med norske forhold. Dette betyr ikke at artiklene fra USA og Australia er nødvendigvis ikke kan settes i sammenheng med norske forhold. Det er store deler av innholdet i artiklene, som er relevant og som vi også ser eksempler på i Norge.

De utvalgte artiklene er seg selv ulike i både struktur og tematikk. Mange hovedtrekk gjenspeiles i flere av artiklene og er derfor relevant for min oppgave. Jeg var opptatt under utvelgelsen av artikler, at temaene kunne være ulike, så lenge relevansen til problemstillingen lå til grunn.

Sett i ettertid ville et mer utvidet søk ved bruk av flere søkeord eventuelt gitt flere relevante artikler. Hvis søket i tillegg hadde vært utvidet til andre språk, ville flere alternativer forekommet. Dette ble vurdert som lite hensiktsmessig, med tanke på språkkunnskaper. Noen av artiklene var ellers mer nyttige enn andre. Studiet til (Auer, 2020) blir sammenlignet de andre artiklene ikke like hensiktsmessig for oppgaven. Her trekkes det en for kort konklusjon og er et studie som hadde blitt ekskludert.

## 5.2 Resultatdiskusjon

I denne delen vil jeg diskutere resultatene i artiklene opp mot teoridelen og problemstillingen.

*Hvordan endrer en krise som Covid-19 en organisasjon og hva skal til for å styrke organisasjonen etter krisen?*

### 5.2.1 Møtet med en krise

I møtet med en krise viser artiklene flere måter å håndtere problemet på. I studien til (Claeys et al., 2016) skriver de at den beste praksisen innen organisasjonskommunikasjon er den åpne og proaktive. Videre viser de til at en knapphet i kommunikasjonen vil kunne være skadelig for organisasjonens omdømme. Coombs (2007) kobler interessentene som de første man bør involvere i en krise. (Coombs, 2007, s. 11) Å vite hvem som bør varsles først kan være krevende for en leder. Både interessenter og eventuelle pårørende tenkes som de første som involveres. (Brønn & Arnulf, 2019, s. 218) De fleste interessenter lærer om krisen gjennom nyhetsmediene. Måten mediene skaper fremstiller krisen, vil ha betydning for hvordan krisen blir oppfattet. (Coombs, 2007) Eva referer i sin studie (Olsson, 2014) at det viktigste i møtet med kriser i offentlige organisasjoner, er å raskt bygge opp logistikken, sentralisere det og få kontroll over melding formuleringen og overføringen.



### 5.2.2 Lederes tilnærming til kriser

Lederne er de viktigste personene for å styre organisasjoner gjennom kriser. I studiet til (Nystrom & Starbuck, 2015, s. 12) skriver hvordan selskap H gjennom 100 år hadde publisert dagsaviser, men opplaget nådde en topp i 1966. Salget flater ut og lederne måtte gjøre endringer. De aviste forslaget om å endre på produktet. Resultatet viste seg at endringen lederne hadde valgt, ikke ga gevinst. Lederes holdning til kriser er avgjørende for hvordan organisasjonen håndterer krisen. De kan både få skylden og æren for å bringe en organisasjon ut. (Nystrom & Starbuck, 2015) I studiet til (Lee et al, 2020) viser de gjennom pandemien hvordan verdens ledere i en krise er villige til å tilføre ubegrenset med kapital for å støtte opp om vaksiner og forskningen. Mens de før krisen ikke så samme interesse i dette. Kriser som dette og andre organisatoriske kriser kunne vært unngått, gjennom handling. (Lee, Lampel, & Shapira, 2020) Dette ble videre beskrevet i studien til (Nystrom & Starbuck, 2015, s. 9), hvor Thomas Peters (1980) konkluderte i Business Week: «Ledelsens holdning er å få noen data, gjøre det, og justere det, istedet for på vente på en perfekt plan. Dette er lederes tilnærming til kriser som går igjen i flere av studiene. En endring som nevnt i avsnittet krever ofte betydelig kapital, og blir på den måten nedprioritert. Det blir i (Nystrom & Starbuck, 2015, s. 5) belyst hvordan organisasjoner kolliderer, som følge av ledernes erfaringer fra tidligere suksesser. De misoppfatter hendelser og forsvare organisasjoners feil.

### 5.2.3 Håndteringen av kriser

Krisekommunikasjonen når en uventet hendelse rammer, er kanskje det viktigste tiltaket hos en organisasjon for opprettholdelse av omdømme. I kampen mot media og de tidvise aggressive virkemidlene de benytter. Å være tidlig ute med den passende kommunikasjonens formen er obligatorisk. (Auer, 2020) I følge (Olsson, 2014, s. 10) er effektiv kommunikasjon ved en krise avgjørende. Vag kommunikasjon i den innledende fasen, kan skade omdømme (Auer, 2020) I studiet til (Kim & Wertz, 2013, s. 3) viste det seg at organisasjoner som var

mer forberedt på krisen, ville foretrekke en fullstendig avsløring. Mens en tilnærming med begrenset avsløring i større grad ble benyttet hos større organisasjoner, som møtte uforberedt. Organisasjoner som føler seg truet, har tendensen til å begrense informasjonsmengden. Disse benyttet i større grad juridisk rådgivning, for å verne organisasjonen. En emosjonell kommunikasjonsstrategi kan benyttes i krisekommunikasjonen som et effektivt virkemiddel. (Ndone & Park, 2021, s. 7) Tidligere forskning har vist at emosjonell meldingsramme gjennomgående anvendes av politikere i dere kamp om stemmer. En nektelsesstrategi

Føre var-prinsippet er viktig i krisehåndteringen. En kriseplan i grunn og effektiv kommunikasjon internt og eksternt er sentralt. I håndteringen av kriser, kan det oppstå en «egg i kurv» strategi. (Nystrom & Starbuck, 2015, s. 9) Dette er konsekvensene av ledere som opplever en krise og bestemmer seg for å endre et produkt eller en tjeneste. Å tilføre for flere endringer samtidig, vil sannsynligvis ikke kunne endre situasjonen.

Omdømme er evaluerende og interessenter sammenligner organisasjoner med en standard, for å avgjøre om de oppfyller forventningene deres. (Coombs, 2007, s. 2) I følge (Ndone & Park, 2021) er kriser som kunne ha vært forebyggt de mest ødeleggende for omdømme. Forbrukerne og interessentene er de viktigste i forhold til omdømme. De er de som analyserer en organisasjon utenifra og kan bestemme deres skjebne. I (Claeys & Cauberghe, 2012) studie ble det bekreftet at forbrukere som innehar et høyt kriseengasjement vil være mer oppmerksomme på kommunikasjonens innhold enn de med lavt kriseengasjement. Resultater fra (Claeys et al., 2016) viste til at når organisasjonen selv avslører krisen, vil forbrukernes oppmerksomhet på negativ publisitet, og forholdet mellom denne oppmerksomheten og omdømme være lav, uavhengig av kriseinvolveringen. Forbrukerne vil da bygge mer tillitt til

organisasjonen, da de ikke skjuler en krise. Dette viser også i (Claeys & Cauberghe, 2012) hvor respondentene mente at organisasjoner som velger en unnskyldningsstrategi, på den måten tar mer ansvar for krisen enn i en nektestrategi. Resultater fra (Ndone & Park, 2021) viste at unnskyldningsstrategi ga et sterkere og en gunstigere organisatorisk omdømme og ville øke sjansen for en offentlig tilgivelse. Forskning henvist viste at når ofre i en krise utviklet empati for lovbryster, ville de med stor sannsynlighet tilgi dem. Det er derfor det er så viktig å alltid ta hensyn til kommunikasjonsform ved en krise. Beklage hvis organisasjonen er skylden og ikke utfordre omdømme med en nektelse.

#### 5.2.4 Sosiale medier i krise

Digital media Officer i delstatspolitiet i Queensland beskrev sosiale medier «Det handler om mennesker og teamet opptrådte som en person» (Olsson, 2014, s. 10). Ny måter å kommuniserer på viser at sosiale medier er blitt en viktig del av menneskers samhandling. I (Olsson, 2014) fortalte flere informanter om hvordan de måtte endre tilnærmingen fra tradisjonell kommunikasjon og over på sosiale medier grunnet dårlig radiodekning. Tradisjonelle medier som aviser og nyhetssendinger har vært de ledende mediekanalene i mange tiår. Dette er i ferd med å endre seg og det har oppstått et hav av alternative nyhetsskilder. I jungelen av all informasjon vi fanger opp i løpet av en dag, er sosiale medier blitt dominerende. En mengde falske profiler på både Facebook, Twitter og andre kanaler, er med på å endre rammene for kommunikasjon. (Coombs, 2007, s. 11) Her lanseres alternative teorier, uten at de har blitt kildehenvist. Oftest presentert som «fake news».

I (Olsson, 2014) beskrives det hvordan organisasjoner må jobbe hardt for å bli attraktive, og endre stilen. Nye kommunikasjons måter fører med seg en mindre formell og autoritær tone. Dette for å møte innbyggerne på inkluderende vis. Denne stilen ser man igjen i Norge, hvor Politiet og myndigheten er mer bevist på bruken av sosiale medier. Queensland politiet måtte endre kommunikasjonen deres, ved å legge større vekt på åpenhet, spesielt hvis nyhetene var

negative. De innså her hvordan de nye mediekanalene hadde fått innbyggere til å stille spørsmål om hendelser i nyhetene, og trengte ytterligere informasjon for å unngå misoppfattelser.

#### 5.2.5 En ny fremtid, hvordan forberede seg for en ny tilværelse

(Auer, 2020) sier at miljøorganisasjoner vil måtte justere målene sine, hvis krisen som pandemien har endret organisasjonen. Dette er en interessant beskrivelse. Pandemien har endret folks reisevaner, jobbvaner og stadig mer av hverdagslivene består av teknologibruk. Hvordan bør man forberede seg på den nye tilværelsen for å overleve konkurransen og interessentenes skjerpede krav. I studie til (Nystrom & Starbuck, 2015) beskrives det hvordan tidligere ledere hadde nektet for særlig endring i markedsstrategien. Senere vises det til en ny leder som så etter nye muligheter. Han satte søkelys på det utenlandske markedet som en potensiell kunde. Resultat av dette viste at produksjonen var 36% høyere, selv med en reduksjon i sysselsettingen på 31%. Overskuddet var i tillegg seks ganger høyere enn rekorden. Dette viser at ved når en krise oppstår, kan det være nye markeder eller kunder der ute. Det handler om å ta risiko, se etter nye muligheter og bygge organisasjonen til nye høyder.

## 6.0 Avslutning

Jeg har gjennom denne oppgaven forsøkt å svare problemstillingen med funn fra forskning og faglitteratur.

Resultatene fra artiklene og litteraturen jeg har gjennomgått viser tydelige konklusjoner ved at tidlig kommunikasjon, vil være en suksessoppskrift. Å ha en kriseplan, som alltid er oppdatert og funksjonell. De viser videre hvordan ledere har tendens til å følge sine egne instinkter og ikke lytte til de ansatte. En god og åpen kommunikasjon mellom ledere og ansatte er

avgjørende for god krisehåndtering. Kriser bør møtes med åpne armer og ikke skjule detaljer. Dette vil være tillitsbyggende og positivt for omdømme. Hvilken kommunikasjonsstrategi en organisasjon velger, kan være med på å bestemme krisens levetid. Den kan både forkorte og forlenge krisen, alt etter hva organisasjonen velger.

Videre er det å lære av sine feil og lytte til andre også viktig for en organisasjon. Tidligere feiltakelser ved kriser er god læring før neste krise venter.

Videre forskning på organisasjoner i krise, bør se etter nye måter å gjenvinne forbrukernes tillitt etter en krise og hvordan møte stadig teknologiske fremskritt.

-Hvordan knyttes organisasjoners omdømme mot forbrukernes tillitt?

-Hva skal til for å møte kriser på internett?

## Bibliografi

- Auer, M. (2020). Covid-19 Crisis Communications: The Challenge for Environmental Organizations. *Environmental Science and Policy*, s. 5.
- Berg, J. A. (2012). *Brage*. Hentet fra [https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/152655/bachelor\\_berg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/152655/bachelor_berg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Claeys, A.-s., & Cauberghe, V. (2012). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, s. 8.
- Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Pandelaere, M. (2016). Is old news no news? The impact of self-disclosure by organizations in crisis. *Journal of Business Research*, s. 8.
- Coombs, T. (2007). Protecting Organization Reputations Duringa Crisis: The Development and Applicationof Situational Crisis Communication Theory. *Academic Research*, s. 14.
- dsb.no*. (2016, November). Hentet fra <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/#organisering>
- dsb.no*. (2016, November). Hentet fra <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/>
- Ghent University*. (2022). Hentet fra <https://research.flw.ugent.be/en/ansofie.claeys>
- Glaesser, D. (2003). Hentet fra [file:///Users/magnusdidriksen/Downloads/9780080454801\\_previewpdf.pdf](file:///Users/magnusdidriksen/Downloads/9780080454801_previewpdf.pdf)
- Halleraker, J., & Askheim, S. (2021, august 5). *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/naturkatastrofe>

- Jensen, M. S. (2019). *Brage*. Hentet fra [https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2628482/Jensen\\_Maren\\_S%C3%A6terli%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2628482/Jensen_Maren_S%C3%A6terli%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kim, S., & Wertz, E. (2013). Predictors of organizations' crisis communication approaches: Full versus limited disclosure. *Public Relations Review*, s. 3.
- Lee, G., Lampel, J., & Shapira, Z. (2020). After the Storm Has Passed: Translating Crisis Experience into Useful Knowledge. *Organization Science*, s. 16.
- Ndone, J., & Park, J. (2021). Crisis communication: The mediating role of cognitive and affective empathy in the relationship between crisis type and crisis response strategy on post-crisis reputation and forgiveness. *Public Relations Review*, s. 11.
- NHI.NO. (2014, mai 14). Hentet fra <https://nhi.no/sykdommer/kreft/a-dele-en-krise-i-livet/kriser/>
- Nystrom, P., & Starbuck, W. (2015). To Avoid Organizational Crises, Unlearn. s. 11.
- Olsson, E.-K. (2014). Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, s. 13.
- Orgeret, K. S. (2021, mai 19). *snl.no*. Hentet fra <https://snl.no/kildekritikk>
- Sander, K. (2021, mai 25). Hentet fra <https://estudie.no/kriseledelse/>
- Sander, K. (2021, juni 07). Hentet fra [estudie.no: https://estudie.no/kriseteam/](https://estudie.no/kriseteam/)
- Sander, K. (2021, 07 05). Hentet fra <https://estudie.no/kriseplan/>
- Sander, K. (2021, 06 07). *estudie.no*. Hentet fra <https://estudie.no/kriseteam/>
- Sander, K. (2021, juni 6). *estuide.no*. Hentet fra <https://estudie.no/hva-er-en-krise/>
- Starbuck, W., Greve, A., & Hedberg, B. (1977). Hentet fra <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=61902009302412710112510302209811412310200506304706206608600002011208209509109009408802700104012510801>

201308801008609410912502902105205408503902706606508100911903009001408

7113002004087019118000013022114027011100

*Store norske leksikon*. (2021, Desember 30). Hentet fra

[https://snl.no/%C3%B8konomisk\\_krise](https://snl.no/%C3%B8konomisk_krise)

Storsul, T. (2006, mars 8). Hentet fra

<https://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT4000/v06/undervisningsmateriale/siste.pdf>

*Utdanningsforskning*. (2020, august 13). Hentet fra

<https://utdanningsforskning.no/artikler/2016/hva-er-fagfelleverdert-artikkel/>

*Visma*. (2022). Hentet fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/o/omdomme/>