

2019/2020

SoMe

Et krisekommunikasjonsverktøy eller en ukontrollerbar kanal for operatørselskap på norsk sokkel?



Mastergradstudium i Risikostyring & Sikkerhetsledelse
Universitetet i Stavanger
Våren 2020

Jeanett H. Skjæveland

**MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER

Våren 2020

FORFATTER:

Jeanett H. Skjæveland

VEILEDER:

Bjørn Ivar Kruke

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

**SoMe –
et krisekommunikasjonsverktøy eller
en ukontrollerbar kanal for operatørselskap på norsk sokkel?**

EMNEORD/STIKKORD:

Krisekommunikasjon, krise, krisehåndtering, kriseledelse, alvorlige hendelser, teknologi, beredskap, sosiale medier, operatørselskap

SIDETALL: 84 (inkl forside og vedlegg)

STAVANGER30.04.2020.....

DATO/ÅR

Forord

Masterstudiet Risikostyring & Sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger avsluttes med denne masteroppgaven. Jeg begynte på mastergraden samtidig som jeg ventet barn nummer to høsten 2017, og etter tre intense, men spennende og lærerike år nærmer det seg nå slutten. Det har vært en krevende prosess å finne en god balanse mellom barn, jobb og studier, men det har også vært en reise jeg ikke ville vært foruten. Jeg vil først og fremst takke min samboer Are som har vært tålmodig og støttet meg hele veien. Det hadde ikke vært gjennomførbart å ta en mastergrad uten din støtte. Du har måttet ta en større del av hus, hjem og barn denne perioden, og jeg vet at du ser frem til at jeg kan bidra mer på hjemmefronten. Jeg vil også takke nærmeste familie som har vært støttende hele veien, og som har stilt opp som barnevakt titt og ofte når det har vært samlinger på UiS.

Videre vil jeg rette en stor takk til de åtte informantene som stilte opp til intervju. Oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten dere, tusen takk! EVU UiS fortjener en stor takk for et flott opplegg på denne erfaringsbaserte mastergraden. Forelesningene har vært preget av variasjon i undervisningsform, mye gruppearbeid og gode diskusjoner. Det har vært stor variasjon i erfaring og faglig kompetanse blant studentene som har vært veldig lærerikt. Det har vært helt topp med samlingsbasert undervisning da jeg på den måten har kunnet kombinere hjem, jobb og studier.

En stor takk rettes også til veileder Bjørn Ivar Kruke for god veiledning i prosessen med masteroppgaven. Du har gitt meg konkrete og kritiske tilbakemeldinger underveis, noe som har gitt meg en del hodebry og tidvis satt meg noen skritt tilbake før det har gått fremover igjen. Er veldig takknemlig da din veiledning og støtte har bidratt til at jeg har lært utrolig mye i prosessen med masteroppgaven.

Avslutningsvis vil jeg takke Alf Inge Molde i OFFB som har vært behjelpelig med å kontakte aktuelle operatørselskap for forespørsel om intervju, samt min kollega Karin Helland som har lest korrektur, tatt språkvask og sett over tekniske formaliteter i dokumentet, tusen takk. Til sist vil jeg takke Bjørn Stein i OFFB som har godkjent det som er skrevet i oppgaven om ekstern beredskapsorganisasjon.

Jeanett H. Skjæveland

Summary

The purpose of this assignment has been to investigate whether social media is a tool for use in the crisis communication or whether it is an uncontrollable channel for operators on the Norwegian continental shelf. To find answers to that, I designed the question “To what extent operators on the Norwegian continental shelf use social media in their crisis communication?”

A Qualitative method has been chosen for this assignment. More specifically, semi-structured interview was conducted of eight key people in five selected operating companies in Norway.

Main findings in the thesis;

- All companies feel that the speed of crisis communication has increased due to the development of social media.
- All companies experience a dilemma that information in a crisis should be released early, while at the same time the information must be verified and correct.
- Only two of five companies have described social media in the crisis communication plan, or in the emergency preparedness plan.
- The informants from companies A and E agree that if they had had more resources in the communication department, as well as “digital enthusiasts”, they would have had a different approach to social media than they have today.

1	INNLEDNING.....	5
1.1	TIDLIGERE FORSKNING	5
1.2	KRITISK BLIKK PÅ TIDLIGERE FORSKNING.....	7
1.3	PROBLEMSTILLING.....	7
1.4	AVGRENSNINGER.....	8
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR	9
2	KONTEKST	10
2.1	DEFINISJONER PÅ SOSIALE MEDIER	10
2.2	FREMVEKSTEN AV SOSIALE MEDIER.....	10
2.3	LINJENE I EN BEREDSKAPSORGANISASJON	13
2.4	BEREDSKAPSØVELSER	15
3	TEORI.....	17
3.1	HVA ER EN KRISE?	17
3.1.1	Definisjoner på krise	18
3.1.2	Krisefaser	18
3.1.3	Krisehåndtering	20
3.2	KOMMUNIKASJON.....	22
3.3	KRISEKOMMUNIKASJON	23
3.3.1	Hvordan kommunisere i kriser	25
3.3.2	Crowd-sourcing vs Crowd-feeding	26
3.3.3	SoMe – et krisekommunikasjonsverktøy?	27
3.4	TRADISJONELLE MEDIER.....	28
3.5	HVORDAN IVARETA NÅ-ALLE PRINSIPPET?	29
3.6	OPPSUMMERING AV TEORI	29
4	METODE.....	30
4.1	FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSSTRATEGI.....	30
4.2	KVALITATIV METODE	30
4.3	DATATYPER.....	31
4.3.1	Datainnsamling.....	31
4.3.2	Dokumenter	31
4.3.3	Intervjuer	32
4.5	EKSTERN VALIDITET	34
4.6	INTERN VALIDITET	35
4.7	RELIABILITET	36
4.8	ETISKE UTFORDRINGER.....	36
4.9	STYRKER OG SVAKHETER VED METODEVALG	37
5	EMPIRI.....	39
5.1	HVILKE ETABLERTE SYSTEMER HAR SELSKAPENE ETABLERT FOR Å DEKKE BÅDE TRADISJONELLE MEDIER OG SOSIALE MEDIER I SIN KRISEKOMMUNIKASJON?.....	39
5.1.1	Direktiver og instruksjoner.....	41
5.1.2	Utfordringer med gjeldende planverk	42
5.1.3	CIM – et krisehåndteringsverktøy?	43
5.2	KRISEKOMMUNIKASJON – ENVEIS ELLER TOVEIS PROSESS?	45

5.2.1	Mottakere av krisekommunikasjon	46
5.2.2	Intern versus ekstern 2.linje beredskapsorganisasjon	47
5.2.3	Hvilke faktorer er viktige for en vellykket krisekommunikasjon?	49
5.3	HVORDAN PÅVIRKER UTVIKLINGEN AV REDAKTØRSTYRTE MEDIER OG SOSIALE MEDIER SELSKAPENES KRISEKOMMUNIKASJON?	51
5.3.1	Medieovervåkning.....	55
6	DRØFTING.....	58
6.1	HVILKE ETABLERTE SYSTEMER HAR SELSKAPENE FOR Å DEKKE BÅDE TRADISJONELLE MEDIER OG SOME I SIN KRISEKOMMUNIKASJON?	58
6.2	KRISEKOMMUNIKASJON – ENVEIS PROSESS ELLER TOVEIS PROSESS?	64
6.3	HVORDAN PÅVIRKER UTVIKLINGEN AV REDAKTØRSTYRTE MEDIER OG SOSIALE MEDIER SELSKAPENES KRISEKOMMUNIKASJON?	67
7	KONKLUSJON.....	71
8	REFERANSER	72
	VEDLEGG 1-3.....	75

Innholdsfortegnelse Figurer

Figur 1 Linjene i en beredskapsorganisasjon (OFFB.no)	15
Figur 6 Facebook Q3 2019 (Ipsos MMI)	12
Figur 7 Twitter i Norge Q3, 2019 (Ipsos, 2019)	12
Figur 2 Krisefaser som sirkulær prosess (Engen et al, 2016, p.265).....	19
Figur 3 Berlos´ s kommunikasjonsmodell (Berlo, 1960, s. 250).	22
Figur 5 Crowdsourcing & Crowd-feeding (Engen et al, s.331)	26
Figur 10 CIM krisehåndteringsverktøy (OFFB.no)	44
Figur 9 Norsk mediebarometer (SSB, 2019).....	51
Figur 8 Hva skjer online i løpet av 60 sekunder (Meltwater.com)	56

Innholdsfortegnelse Tabeller

Tabell 1 Forkortelser	4
Tabell 2 Oppgavens struktur	9
Tabell 3 Den skjematisk fremstillingen viser hvordan sosiale medier fører til endret dynamikk når det gjelder publiseringshastighet (Ryste, 2018).	28
Tabell 5 Oversikt over operatørselskapenes størrelse og informantenes rolle (egen tabell)....	32
Tabell 6 Oversikt over selskapenes aktivitet på sosiale medier (egen tabell)	53
Tabell 7 Oversikt over selskapenes aktivitet på sosiale medier	60

Innholdsfortegnelse Vedlegg

Vedlegg 1: Hva ble gjort når med oppgaven.....	76
Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring til informanter	78
Vedlegg 3 Intervjuguide operatørselskap.....	80

Forkortelser

DFU	Definerte fare- og ulykkessituasjoner
DSB	Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap
EVU	Etter- og videreutdanning
HMSK	Helse, Miljø, Sikkerhet og Kvalitet
HR	Human Resources
HRS	Hovedredningssentralen
MRT	Media Response Team
NOFO	Norsk oljevernforening for operatørselskap
NOROG	Norsk Olje & Gass
NoK	Next of Kin
P.E.A.R	Mennesker, Miljø, Eiendeler, Omdømme
SCCT	Situasjonsbestemt Krisekommunikasjonsteori
SKT	Strategisk Krisekommunikasjonsteam
SoMe	Sosiale Medier
Stakeholdere	Felles betegnelse på berørte interessenter som har behov for informasjon i en krise
UiS	Universitetet i Stavanger

Tabell 1 Forkortelser

1 Innledning

Betydningen av og forståelsen for kommunikasjonen i kriser, herunder krisekommunikasjon, har hatt en enorm utvikling de siste årene etterhvert som organisasjoner og samfunnet forøvrig har fått øynene opp for viktigheten av det. I tillegg har vi den teknologiske utviklingen som sørger for spredning av kommunikasjon på sosiale medier som skjer raskere enn vi noensinne kunne sett for oss. Det skaper nye utfordringer som ikke fantes i samme omfang for kun få år siden. Dette bidrar til at organisasjoner hele tiden må være «ett skritt foran», og må være i stand til å takle uforutsette hendelser på en helt annen måte enn tidligere (Skjæveland, 2018).

«Før snakket en om den gylne timen i krisehåndtering. Sosiale medier har gjort det mer relevant å snakke om det gylne minuttet» (Løvik, 2015, p. 12).

Krisekommunikasjon handler fortsatt om det samme, nemlig innbyggere sin rett til å bli informert når det oppstår en krise. Den største forskjellen på krisekommunikasjon før SoMe og nå, er at alt går mye hurtigere. Organisasjoner har et mye større press på seg for å være tidlig nok ute med informasjon, og mange har gjerne ikke de ressurser eller den kompetansen som kreves for å håndtere SoMe i en krise. En konsekvens av digitale revolusjon kan overordnet deles i to retninger; den ene retningen er økning i antall trusler innen Cyber Security, og den andre retningen er utviklingen av sosiale medier og betydningen det har hatt for organisasjoners krisehåndtering og krisekommunikasjon.

1.1 Tidligere forskning

Faglitteraturen om kriseledelse vokste frem på midten av 1980-tallet, og det er få forskningsbaserte teorier og begreper som forklarer krisekommunikasjon før den tid, til tross for at det i aller høyeste grad ble belyst som et viktig tema i faglitteraturen på den tiden. Forskningen kom for fullt i 1990-årene, og siden da og helt frem til nå har det vært kraftig økning i forskningen på krisekommunikasjon (Johansen & Frandsen, 2007, pp. 183–184). Det er lite forskning på sosiale medier i kriser og på sosiale medier som krisekommunikasjonsverktøy. Sosiale medier har imidlertid stort potensiale som følge av teknologiutviklingen og den oppvoksende generasjonens vilje til å ta i bruk ny teknologi (Engen et al., 2016, pp. 328–331).

De siste årene er det kommet mer forskning på krisehåndtering og sosiale medier, men det finnes lite forskning på petroleumsnæringens bruk av sosiale medier i kriser. I motsetning finnes det mer forskning på norske kommuners bruk av sosiale medier i kriser. Den anerkjente forskeren Coombs regnes som den mest kjente innen forskning på krisekommunikasjon. Han har utviklet Strategic Crisis Communication Theory (SCCT) som er et verktøy for kriseledelsen og andre som jobber med beredskap, krisehåndtering og krisekommunikasjon. Senere har han også utviklet en attribusjonsteori som er ment for å supplere SCCT-teorien. Coombs og hans teorier er nærmere beskrevet i kapittel 3.3.

Olsen & Mathiesen (2019) belyser de viktigste trekkene i utviklingen innen media og krisehåndtering. De peker på blant annet at sosiale medier spiller en større rolle i krisehåndtering og krisekommunikasjon i dag enn for få år siden. Løvik (2014) mener at sosiale medier kan være svært vanskelig å håndtere, og at endringene skjer lynraskt. Ndlela (2019) bringer til torgs viktigheten av at krisehåndtering krever god kommunikasjon med alle de som krisen påvirker både før, under og etter en krise.

Skants har gjennom samtaler med mange bedriftsledere kastet lys over bedriften kan bli utsatt for kriser, hvor krisehåndteringen kan preges av kommunikasjon i sosiale medier, og at sosiale medier burde være en del av selskapets planverk for beredskap. Han har også sett på hvordan organisasjoner skal bruke sosiale medier når de skal følge opp ulykker, kriser og katastrofer. Han mener at vi lever i en digital revolusjon, og at det vil påvirke sterkt hvordan man håndterer krisene i årene framover (Skants, 2016). Hallahan argumenterte i 2010 for at teknologi allerede på 1990-tallet medførte at organisasjoner endret hvordan de kommuniserte med interessenter, og hvordan mennesker kommuniserte med hverandre (Hallahan in Heath & O'Hair, 2010, p. 412).

Det er også skrevet flere masteroppgaver om krisekommunikasjon de siste årene. Johnsen studerte bruk av sosiale medier i en krisesituasjon med utgangspunkt i 22.juli 2011, hvor et av hennes funn var at sosiale medier vakte stor oppsikt både nasjonalt og internasjonalt, ved at brukere av sosiale medier rapporterte direkte fra åstedene (Johnsen, 2012). Høgestøl på sin side studerte kommunal bruk av sosiale medier i kriser, hvor hun fant at bruken av sosiale medier i mange kommuner først ble praksis etter en alvorlig hendelse, mens noen ytterst få kommuner hadde etablert seg på sosiale medier i forkant (Høgestøl, 2014).

I 2017 tok Hagir & Molde for seg 19 alvorlige hendelser hvor de forsket på hvordan krisekommunikasjon har endret seg de siste tjue årene. Et av deres viktigste funn var at det er lite eller ingen oppmerksomhet på krisekommunikasjon i rapporter i etterkant av hendelser (Hagir & Molde, 2017, p. iv). Ryste undersøkte kommuners bruk av sosiale medier i krisehåndtering, og et av hennes viktigste funn var at sosiale medier har blitt en av de viktigste krisekommunikasjonskanalene. Et annet viktig funn var at sosiale medier har ført til at hastigheten på krisekommunikasjon har økt, og at digitale ildsjeler er avgjørende for hvordan kommuner bruker sosiale medier i krisesituasjoner (Ryste, 2018).

1.2 Kritisk blikk på tidligere forskning

Coombs teori SCCT har i nyere tid fått noe kritikk av blant annet Johansen & Frandsen (2013) som kritiserer forskningsdesignet til Coombs. De mener at det først fremstilles en eller flere hypoteser, og deretter falsifiseres hypotesen(e) ved hjelp av en test, og dette gjør at forskningsdesignet blir for simpelt i både tid og rom (Johansen & Frandsen, 2007, p. 246). Tross kritikken blir den fortsatt sett på som en aktuell og relevant teori for krisehåndtering og krisekommunikasjon, og gir blant annet et nyttig rammeverk for å analysere kjennetegnene til ulike kriser og responsstrategier som organisasjoner kan benytte avhengig av hvilken krise det er snakk om (Grappi & Romani, 2015, p. 23).

Attribusjonsteorien til Coombs har også blitt kritisert av Johansen & Frandsen fordi denne universelle oppfattelsen bestemmer en kausal attribusjon utelukkende av den informasjonen som er tilgjengelig for den personen som attribuerer. Personen som opplever effekten, motivene, eller følelser hos den som attribuerer antas å ikke ha noen innflytelse. Videre er teorien kritisert fordi man ble oppmerksom på brister og feil i attribusjonsprosessen. En av de mest fundamentale feilene viser at mennesket ikke attribuerer på samme måte og i samme omfang på tvers av alle dimensjoner, men at det er preferanser for person-attribusjoner (Johansen & Frandsen, 2007, p. 245).

1.3 Problemstilling

Motivasjonen for å skrive en masteroppgave om krisekommunikasjon og sosiale medier har først og fremst vært at utviklingen av sosiale medier synes å skape nye utfordringer for organisasjoners krisehåndtering og krisekommunikasjon. I den forbindelse ønsker jeg å undersøke hvordan operatørselskap på norsk sokkel bruker SoMe i sin krisekommunikasjon. I tillegg ønsker jeg å finne ut om krisekommunikasjonen i SoMe blir sett på som enveis- eller toveis kommunikasjon. Det vil også være interessant å undersøke om krisekommunikasjonen

er endret som følge av den teknologiske utviklingen, hvilke drivkrefter som har bidratt til endringene, samt hvilke positive og/eller negative utfordringer det har medført. Dette er spørsmål jeg ønsker å finne svar på gjennom følgende problemstilling;

«*Hvordan bruker operatørselskap på norsk sokkel SoMe i sin krisekommunikasjon?*»

For å besvare problemstillingen ønsker jeg først og fremst å undersøke om sosiale medier er integrert i selskapenes planverk for beredskap, herunder krisekommunikasjonsplan. Sosiale medier åpner for toveis kommunikasjon i kriser, men hvordan stiller selskapene seg til det? Hvorvidt selskapene er etablert på sosiale medier i det daglige vil kunne si noe om hvilken tilnærming de har til sosiale medier i en krise. På bakgrunn av dette ønsker jeg å finne svar på følgende forskningsspørsmål;

- ***Hvilke etablerte systemer har selskapene for å dekke både tradisjonelle medier og SoMe i sin krisekommunikasjon?***
- ***Anser selskapene krisekommunikasjon som en enveis prosess eller toveis prosess?***
- ***Hvordan påvirker utviklingen av redaktørstyrt media og SoMe selskapenes krisekommunikasjon?***

1.4 Avgrensninger

Rammeverket rundt oppgaven avgrenses til fem sentrale operatørselskap på norsk sokkel. Det er inkludert små, mellomstore og store operatørselskap på norsk sokkel. Selskapene har ulike eierskap, næringsvirksomhet (landanlegg/ offshore) og geografisk beliggenhet, noe som bidratt til å representere petroleumsvirksomheten på norsk sokkel i større grad. Fire av fem operatørselskap som takket ja til å bli intervjuet i forbindelse med oppgaven, er medlem av en ekstern 2.linje beredskapsorganisasjon som leverer profesjonell 2.linje tjeneste til ca. 10 operatørselskap på norsk sokkel. Kun ett av selskapene i denne sammenhengen har sin egen interne 2.linje tjeneste. Den eksterne beredskapsorganisasjonen med tilhørende beredskapsroller er nærmere beskrevet i kapittel 2.3.

Noen av operatørselskapene har et «moderselskap» i utlandet, men i denne oppgaven er geografisk lokasjon er avgrenset til Norge da inkludering av utenlandske moderselskap ville blitt for omfattende, og ville tatt lenger tid enn det som er gitt denne oppgaven. Oppgavens tematikk er avgrenset til krisekommunikasjon og sosiale medier. Noen av selskapene har også ekstern global kommunikasjon i kriser, men det er ikke tatt i betraktning da omfanget da

hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke 3.linje – strategisk nivå, som er lokalisert i Norge. Hensikten med å undersøke strategisk nivå er fordi på det nivået tas det beslutninger internt og eksternt som er knyttet til krisekommunikasjon.

Innsamling av data er avgrenset til kvalitativ metode da det er mest hensiktsmessig for å kunne gå i dybden for å besvare problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Innsamling av data er avgrenset til dokumentstudier, litteraturstudier og semi-strukturerte intervjuer av utvalgte nøkkelpersoner med kompetanse innen beredskap, krisehåndtering og krisekommunikasjon. Det er også gjort noen avgrensninger på gjennomgang av litteratur som omhandler sosiale medier hvor det er utelukkende studert litteratur som går maks fem år tilbake i tid. Denne avgrensningen er gjort på bakgrunn av utviklingen innen sosiale medier som skjer utrolig raskt, ved at nye plattformer etableres og allerede eksisterende plattformer utvikles i et raskt tempo. På bakgrunn av det kan eldre forskning som omhandler sosiale medier anses for å være delvis utdatert.

1.5 Oppgavens struktur

I dette kapittelet presenteres oppgavens struktur som gir leseren raskt innblikk i hva det handler om, samt en rød tråd gjennom hele oppgaven som til slutt leder frem til konklusjonen, som er svar på problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. I tabellen under presenteres og beskrives oppgavens struktur for å skape en helhetlig forståelse for leseren, samt gjøre det lettere å navigere i dokumentet.

Kapittel 1	Innledning - tidligere forskning, problemstilling, avgrensninger, oppgavens struktur
Kapittel 2	Kontekst – rammeverket rundt oppgaven, SoMe
Kapittel 3	Teori – kriser, kommunikasjon og krisekommunikasjon
Kapittel 4	Metode – valg av metode, styrker og svakheter
Kapittel 5	Empiri – funn fra datainnsamling presenteres
Kapittel 6	Drøfting – empiri knyttes til teori
Kapittel 7	Konklusjon

Tabell 2 Oppgavens struktur

2 Kontekst

I dette kapitlet beskrives først definisjoner på sosiale medier for å skape en forståelse for hva denne oppgaven dreier seg om, og i den sammenhengen redegjøres det for framveksten av sosiale medier. Videre beskrives linjene i en beredskapsorganisasjon for å gi en forståelse for hvordan operatørselskap kommuniserer under øvelser og i kriser. Til sist redegjøres det for beredskapsøvelser hvor kommunikasjon er en viktig faktor.

2.1 Definisjoner på sosiale medier

Løvik definerer sosiale medier som åpne eller lukkede digitale møteplasser, som gjør det mulig for to eller flere mennesker å kommunisere via internett. Dialogbaserte møteplasser gjør det mulig å utveksle ideer og synspunkter i en dialog mellom partene, og kjernen er deling av bilder, lenker og tekst. Ved avsenderstyrt møteplass kan man plassere eget innhold og få tilbakemeldinger og kommentarer, samtidig som man har en viss kontroll over kommunikasjonen (Løvik, 2015, p. 27).

2.2 Fremveksten av sosiale medier

Internett og teknologi har vært en integrert del av hvordan mennesker og organisasjoner kommuniserer siden midten av 1990-tallet, og har etterhvert blitt vanlige verktøy i krise- og risikokommunikasjon. Cyberspace (internett) ble stort på 1990-tallet og ny teknologi medførte at organisasjoner endret hvordan de kommuniserte med interessenter, og hvordan mennesker kommuniserte med hverandre. Det eksisterte utfordringer i krisekommunikasjon i Cyberspace allerede den gang, og ny media teknologi ga organisasjoner nye varianter av organisatoriske kriser som de måtte respondere på (Hallahan in Heath & O’Hair, 2010, p. 412). Media, nyheter, kommunikasjon med brukerne og nyhetsspredning er på kort tid endret kraftig. Flere følger nyheter og søker informasjon via sosiale medier, og flere deltar med eget innhold. Det har resultert i at edaktørstyrte medier er klart svekket, og de relativt langsomme store redaksjonene klarer ikke hamle opp med raske nyheter via sosiale medier (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 69).

Når det kommer til tradisjonelle medier slik vi kjenner dem var det i 1991 var det hele 84% som leste papiravis daglig for å oppdatere seg på de siste nyhetene, og internett var ikke i bruk. I år 2000 var det 27% som brukte massemedier via internett, og i 2018 var det hele 91% som valgte internett som kanal for massemedia og strømmetjenester. Andelen som kjøpte eller leste papiravis i 2018 sank da helt ned til 30% (SSB, 2019).

Andel som har brukt ulike massemedier en gjennomsnittsdag (9-79 år)				
	Prosent			
	1991	2000	2017	2018
Papiravis	84	77	32	30
Fjernsyn	81	82	62	60
Radio	71	57	54	50
Lydmedier	43	50	50	51
Ukeblad	21	17	5	5
Bøker	24	20	25	24
Tidsskrift	18	14	6	6
Tegneserieblad	11	9	3	3
Serier/film/video ¹	10	10	37	37
Internett	..	27	90	91

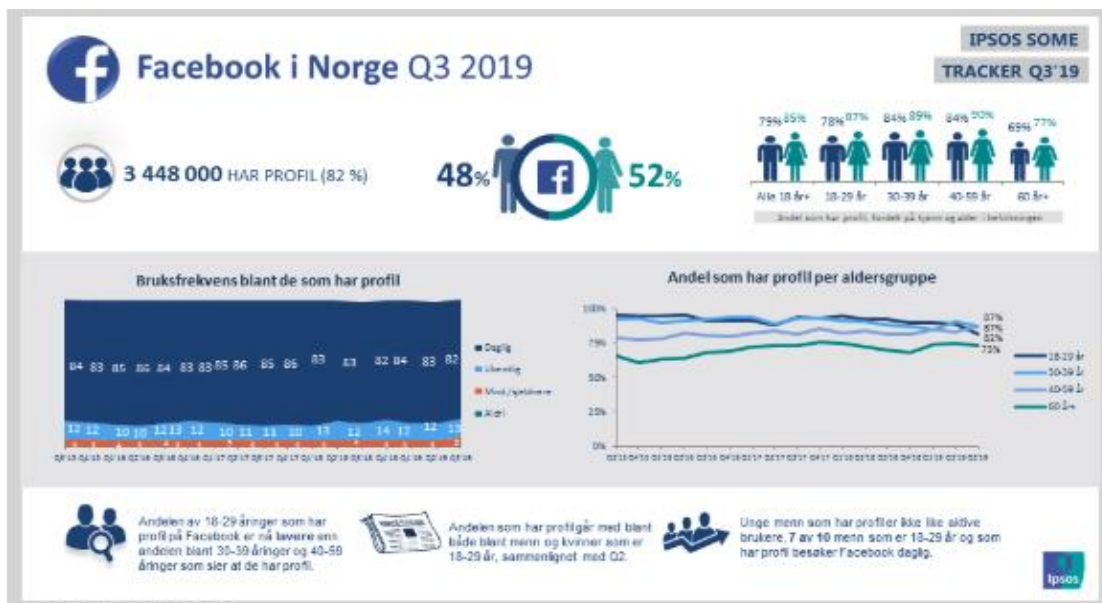
¹ Inkluderer også strømmetjenester via internett

Figur 1 Norsk mediebarometer (SSB, 2019)

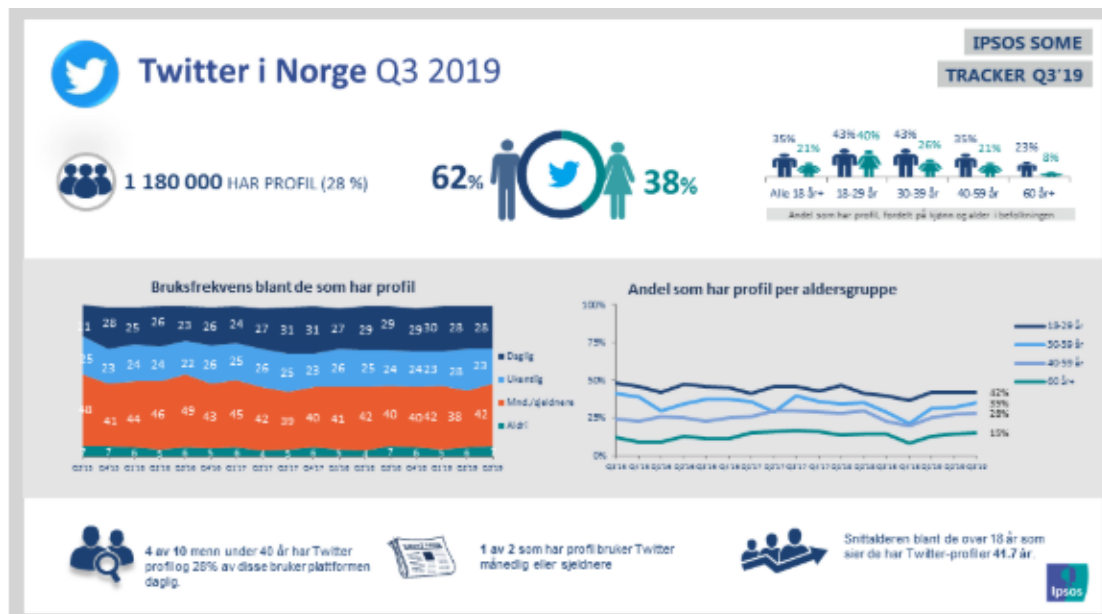
En tenker gjerne at sosiale medier er en moderne måte å kommunisere på, men sosiale medier har vært med oss fra tidenes morgen. Det som skiller nåtiden fra f.eks 90-tallet er kanalene som har endret seg fra fysisk møte og samtaler, til elektronisk overføring av ord, lyd og bilder (Løvik, 2015, p. 5). De siste årene har det skjedd en enorm utvikling når det kommer til de store mediehusene og sosiale medier. Organisasjoner opplever et stadig større press på tid når det har oppstått en krise sett i lys av hvordan sosiale medier har utviklet seg. Det medfører at organisasjoner ikke lenger kan velge å ikke forholde seg til sosiale medier, heller ikke under en krise (Løvik, 2015, p. 11).

Nyhetsmedia og kommunikasjon med brukerne og nyhetsspredning er på kort tid endret kraftig. Flere følger nyheter og søker informasjon via sosiale medier, og flere deltar med eget innhold. Det pekes også på at redaktørstyrte medier er klart svekket, og de relativt langsomme store redaksjonene klarer ikke hamle opp med raske nyheter via sosiale medier (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 69). I følge Statistisk Sentralbyrå har 85% av Norges befolkning mellom 16-79 år brukt sosiale medier i løpet av de tre siste månedene, i motsetning til 80% i 2017 og 57% i 2011 (SSB, 2019). I følge tall fra IPSOS MMI fra tredje kvartal 2019 var det ca. 3,5 millioner brukere av Facebook i Norge, hvorav 48 % av disse var menn og 52 % var kvinner (Ipsos, 2019).

Statistikk fra Ipsos MMI viser at Facebook er det største sosiale mediet i Norge med omlag 3,5 millioner brukere, og Twitter er nest størst med 1,2 millioner brukere (Holmefjord, 2019). Facebook er basert på brukerskapt innhold og nettverkskommunikasjon. Tjenesten tilbyr brukere å opprette profil, publisere innhold og å kommunisere med andre (Enli & Aalen, 2017). Twitter er et online sosialt nettverk og mikrobloggingstjeneste hvor lesere kan poste og lese innlegg på opptil 280 tegn, bedre kjent som tweets. Uregistrerte brukere kan lese tweets, mens registrerte brukere kan poste tweets på nettsiden (Jackson, 2018). Figurene nedenfor viser en oversikt over antall personer i Norge som har profil på Facebook Og Twitter i tredje kvartal 2019, samt fordeling av kjønn og aldersgruppe.



Figur 2 Facebook Q3 2019 (Ipsos MMI)



Figur 3 Twitter i Norge Q3, 2019 (Ipsos, 2019)

Klassiske nyhetsmedier og sosiale medier vil være den viktigste kommunikasjonskanal i alle former for kriser. Nyhetsmediene dekker det som skjer, og er tidlig ute med å peke på mulige årsaker og konsekvenser. Ansatte, kunder og personer med mer eller mindre kjennskap til virksomheten vil kommentere det som skjer, og formidle nyheter og rykter gjennom sosiale medier. Selv om en er raskt ute med informasjon til ansatte, styre, eiere, kunder, leverandører, myndigheter og andre viktige relasjoner, vil samtlige likevel danne seg et selvstendig bilde gjennom mediedekningen av hva som har skjedd, hvorfor det skjedde, hvilke konsekvenser det har, og hvordan selskapet og deres medarbeidere håndterer det (Gangdal & Angeltveit, 2014).

Sosiale medier egner seg godt til å utveksle informasjon og som toveis-kommunikasjon, men spredning av informasjon til flere enn dem som allerede følger et nettsted eller gruppe kan være vanskelig (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 70). En organisasjon kan komme i en krise fordi deres virkelighetsbilde ikke stemmer med omverdenens, eksempelvis når befolkningen oppfatter en situasjon annerledes og føler at det er mer krise enn det organisasjonen selv gjør. Dersom mediene fremstiller en hendelse som en krise, må den håndteres som en krise (DSB, 2016). En virksomhet som ikke har grep om sin evne til å kommunisere i en krise vil tape kampen om sitt omdømme, og den interne og eksterne virkeligheten (Aarbye, 2018). Dersom man skal bruke sosiale medier under en krise, er det anbefalt at organisasjonen har etablert seg der i normalsituasjon, og ikke begynner å bruke sosiale medier først når en krise oppstår. Man bør ha lært seg hvordan de aktuelle kanalene fungerer, hvilken kommunikasjon som er best egnet og hvilke målgrupper man kan nå gjennom de ulike kanalene (DSB, 2016).

2.3 Linjene i en beredskapsorganisasjon

Enhver organisasjon er pliktet til å ha en beredskapsplan som forteller hvem som har ansvar og hvem som gjør hva – i hvilken rekkefølge – den dagen det skjer noe alvorlig. Overordnet kan oppgavene fordeles slik (Proactima, 2012);

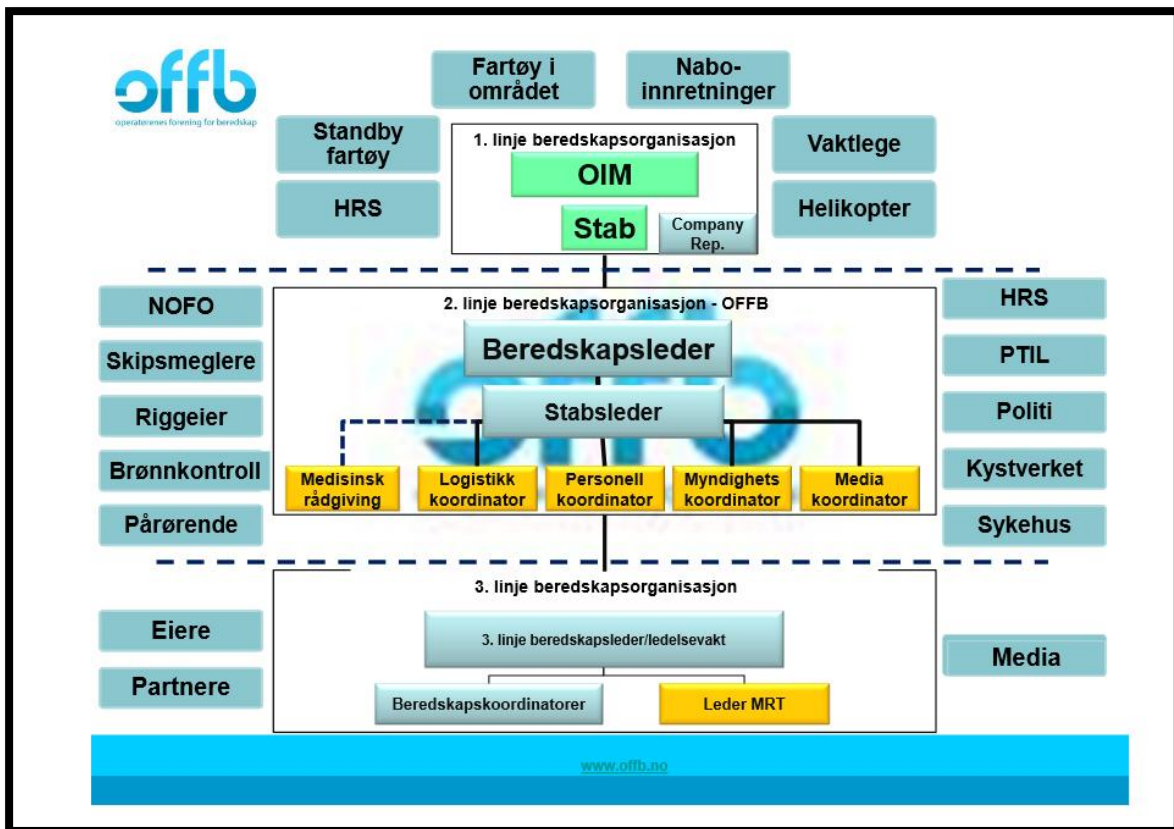
1. Linje beredskap/ taktisk nivå – er den utførende enhet nærmest hendelsen. På taktisk nivå ledes individer i innsats for å begrense skader på mennesker, miljø, materiell og omdømme. Kommunikasjonsprosessen foregår slik at dersom det oppstår en ulykke eller krise i 1.linje (f.eks plattform) så kommuniserer plattformsjef først og fremst med 2.linje beredskapsorganisasjon. Plattformsjef har også kommunikasjon med eksterne aktører som hovedredningssentralen (HRS), standby fartøy, vaktlege, helikopter og nabo innretninger m.fl.

Av operatørselskapene som er inkludert i denne oppgaven samarbeider selskap A, B, C og D med en ekstern beredskapsorganisasjon som leverer profesjonell 2.linje beredskapstjeneste. Selskap E har intern 2.linje beredskapsorganisasjon bestående av de samme rollene, men har en stab på ca 11 personer.

2. Linje beredskap/ operasjonelt nivå – er landorganisasjonens støtteenhet til innretning(en) som er berørt av hendelsen. På operasjonelt nivå ledes og koordineres de taktiske enheters innsats. Det vil si støtte taktisk nivå med ressurser, kompetanse, koordinering og kommunikasjon, i tillegg til å påse at taktisk nivå håndterer hendelsen på en tilfredsstillende måte. Den eksterne 2.linje beredskapsorganisasjonen består av beredskapsleder, stabsleder, medisinsk rådgivning og fire koordinatore som har ansvar for logistikk, personell, myndigheter og media. Hovedoppgavene til 2.linje i en krise er først og fremst å støtte 1.linje med nødvendige ressurser. De har også kommunikasjon med eksterne aktører som HRS, politi, myndigheter, Norsk Oljevernforening for Operatører (NOFO), pårørende, riggeiere, skipsmejlere, sykehuset og kystverket m.fl. Ved behov koordinerer de opprettelse av evakuerte- og pårørende senter (OSEP) på strategisk plassering langs kysten.

3. Linje beredskap/ strategisk nivå – er selskapets toppledelse. Strategisk nivå har tre hovedoppgaver; Påse at operasjonelt nivå håndterer hendelsen i tråd med myndighetenes og selskapets interne krav til beredskap, fronte selskapet og beskytte underliggende nivåer fra unødvendige henvendelser og ivareta selskapets og industriens omdømme. Overordnet finner en rollene beredskapsleder (ledelsesvakt), beredskapskoordinatorer og leder MRT (Media Response Team). På strategisk nivå beredskapsledelsen kommunikasjon med bl.a ansatte, eiere, partnere og media. De fattet strategiske beslutninger basert på verifisert informasjon fra 2.linje, som hovedsakelig dreier seg om å redusere skadeomfanget på personell, miljø, eiendeler og omdømme.

Modellen på neste side viser hvilke roller og funksjoner en beredskapsorganisasjon består av på taktisk, operasjonelt og strategisk nivå, og hvem de ulike rollene kommuniserer med i øvelsessammenheng og i en krise.



Figur 4 Linjene i en beredskapsorganisasjon (OFFB.no)

2.4 Beredskapsøvelser

Godt sikkerhets- og beredskapsarbeid forutsetter at alle involverte parter vet hva som skal gjøres og hvordan man skal handle i en krisesituasjon (DSB, 2017). Det er viktig at operatørselskap (og andre selskap) øver på krisehåndtering- og krisekommunikasjon i fredstid, for å være best mulig rustet når en alvorlig hendelse, ulykke eller krise oppstår. En beredskapsplan skal si noe om hvordan selskapet skal agere før, under og etter en krise både i forhold til krisehåndtering og krisekommunikasjon. Den bør i tillegg svare på følgende spørsmål (Løvik, 2015, p. 15);

- Hvordan styres virksomheten under krisen?
- Hvordan skal vi organisere oss under krisen?
- Hvordan skal vi legge om drift og ressurser under krisen?
- Hvordan skal vi tolke og vurdere risiko?
- Hvordan skal vi disponere ressursene våre?
- Hvordan skal vi kommunisere?

Trening- og øvingsaktiviteter deles inn i flere nivå etter hvor mange av medlemmets beredskapslinjer som er involvert. Alle trenings- og øvingsaktiviteter, uavhengig av nivå, ansees som viktige bidrag til kontinuerlig forbedring i utførelsen av beredskapsfunksjonen. Nedenfor er de ulike nivåene av øvelser beskrevet (*OFFB*, 2019);

Seminar/ workshop er en aktivitet hvor aktuelle deltakere/ aktører møtes for å gjennomgå rammen for øvelsen, avstemme planverk, målsetninger/ forventninger, og identifisere hva det må arbeides med videre for å styrke beredskap og oppnå målsetting.

Tabletop er en diskusjonsbasert aktivitet hvor deltakere er samlet i et rom og arbeidet med et scenario og/ eller problemstillinger etter innspill fra øvingsleder. Metoden legger opp til diskusjon om tiltak og beslutninger basert på innspill fra øvingsleder.

Nivå-1 øvelse har som formål å øve en av beredskapslinjene eller de interne aktørene separat, og har normalt en varighet på inntil fire timer.

Nivå-2 øvelser involverer aktiv deltakelse fra to av beredskapslinjene i beredskapsorganisasjonen. 2.linje spiller aktivt fra situasjonsrom, andre deltakere fra sine lokasjoner eller via deltakelse i spillstab. Det kan også involvere andre interne/ eksterne aktører.

Nivå 3 er den siste varianten av øvelser/ storøvelse. Da involveres alle deltakere fra alle beredskapslinjene og eksterne aktører (myndigheter, politi, HRS etc) som er aktuelle i en reell hendelse. En slik storøvelse skal være en arena for trening, øvelse og læring for alle involverte.

3 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Først nevnes et par definisjoner på krise, og i den sammenheng beskrives de ulike fasene i en krise. Deretter defineres og redegjøres det for kommunikasjon og krisekommunikasjon for å skape en helhetlig oversikt og forståelse. Videre redegjøres det for krisehåndtering og kriseledelse, hvordan organisasjoner kommuniserer i kriser, samt hvordan SoMe kan brukes som krisekommunikasjonsverktøy. Til sist redegjøres det medias rolle i en krise etterfulgt av en oppsummering av teorikapitlet.

3.1 Hva er en krise?

Det som kjenner kriser og katastrofer er at de kommer tilsynelatende overraskende, men som oftest viser det seg at hendelsen har vært nær på å skje når en ser på detaljer i etterkant. Det kan skyldes mange faktorer, som at samfunnet over tid kan ha utviklet sårbarheter, eller det kan finnes feil innebygd i teknologi som under uheldige omstendigheter kan utløse en katastrofe (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 71).

«Norge er et trygt land å bo i, men ikke hele tiden, både store og små ulykker, kriser og andre uønskede hendelser skjer, og det er en utfordring å både se og håndtere det helhetlige utfordringsbildet» (DSB, 2019).

Begrepene ulykker, kriser og katastrofer brukes mye om hverandre, og om alle mulige hendelser. I praktisk beredskapsarbeid brukes det et såkalt «trappetrinnsproblem» for å lettere forstå forskjellen. Hva en organisasjon velger å kalle hendelsen avhenger av hvilken grad av respons som er nødvendig for å håndtere det. Det er utviklet kvantitative mål som kan definere et eksakt skille mellom f.eks en ulykke og en katastrofe på bakgrunn av flytende forskjeller (Olsen & Mathiesen, 2019, pp. 72–73);

1. **Ulykke** - håndteres av blålysetatene
2. **Krise** - mobilisering av hvilende beredskapsorganisasjoner, f.eks Røde Kors.
3. **Katastrofe** - mobilisering av direktorater, departement, militære ressurser, politiske organ osv.

3.1.1 Definisjoner på krise

Det som kjennetegner kriser er at de kommer tilsynelatende overraskende, men som oftest viser det seg at hendelsen har vært nær på å skje, når en ser på detaljer i etterkant. Det kan skyldes mange faktorer, som at samfunnet over tid kan ha utviklet sårbarheter, eller det kan finnes feil innebygd i teknologi som under uheldige omstendigheter kan utløse en krise (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 71). Engen mfl. peker på at kriser oppstår som uventede og uforståelige, og at en forbinder dem ofte med den akutte krisefasen. En tenker gjerne på den akutte krisefasen som fasen der energi utløses og viktige verdier som mennesker, miljø, materielle verdier og omdømme står på spill (Engen, 2016, p. 263).

Definisjonene nedenfor trekker frem ulike sider ved en krise, og nummer to legges til grunn videre i denne oppgaven.

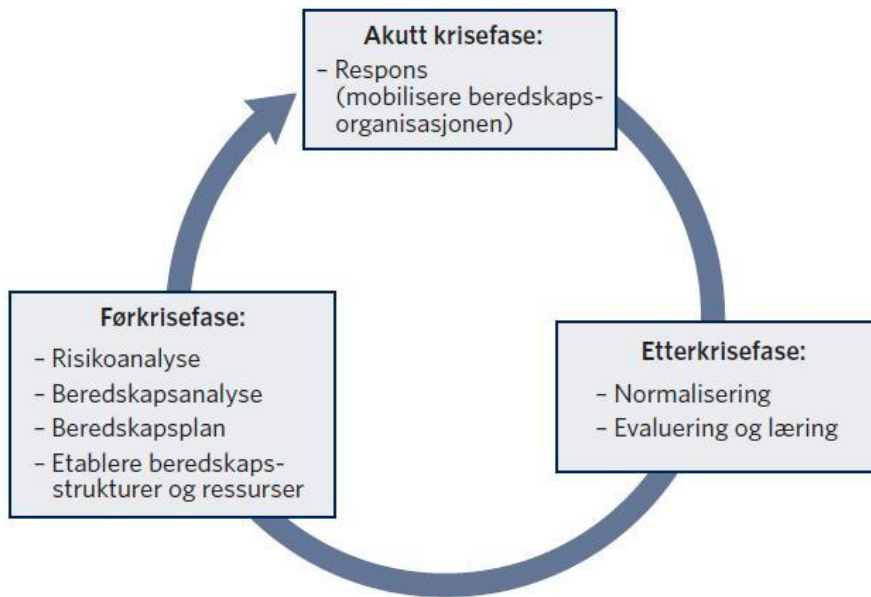
Engen m.fl. definerer en krise som «*en endring fra normaltilstand til en uønsket tilstand, som reiser problemer som ikke kan løses ved hjelp av ordinære hjelpemidler*» (Engen et al., 2016, p. 260).

Justis- og Politidepartement beskriver en krise som «*en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner*» (Regjeringen, 2002).

Direktoratet for Samfunnssikkerhet & Beredskap (DSB) definerer en krise som en uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for enkeltpersoner, organisasjoner eller stater som rammes.

3.1.2 Krisefaser

En lineær inndeling av krisefaser kan overordnet deles inn slik; før, under og etter en krise. Mange kan mene at det er en forenklet kriseforståelse, og denne forståelsen er utfordret av «det utvidete krisebegrepet». I et utvidet krisebegrep ses den akutte krisefasen i sammenheng med både fasen før og etter forrige krise (Olson:2010, Kruke:2012 in Engen et al., 2016, p. 264). Engen mfl. mener at kriser ikke kan sees på som enkeltstående hendelser, men hendelser som har sin forklaringer lenge før den akutte fasen, og den akutte krisefasen må ses i sammenheng med førkrisefasen for at vi skal få en helhetlig tilnærming til samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet (2016, p. 264).



Figur 5 Krisefaser som sirkulær prosess (Engen et al, 2016, p.265)

Førkrisefase består av forebygging, tiltak og forberedelse, og er sammensatt av de handlingene organisasjonene tar før en krise oppstår. Hensikten med forebygging er å identifisere og redusere all risiko som kan utvikle seg til en krise (Coombs in Heath & O’Hair, 2010, p. 100). Fasen omhandler planlegging av krisehåndtering og krisekommunikasjon, og inkluderer det å utføre ulike typer risiko- og beredskapsanalyser, definere nødvendige ytelseskrav til beredskapen (for tekniske, operasjonelle og organisatoriske elementer), samt det å etablere beredskapsplanen (og trene på planene - i alle ledd).

Akutt krisefase er når krisen inntreffer og organisasjonen er i responsfasen som krever handling på en eller annen måte. Ledelsen fokuserer da på å håndtere krisesituasjonen og forsøker å føre organisasjonen tilbake til normal drift (normalisering). Kommunikasjonen som blir foretatt i denne fasen av en krise kalles for krisekommunikasjon (Coombs in Heath & O’Hair, 2010, p. 103).

Etter-krisefasen er overgangen mellom akutt krisefase og etter krisefase som ikke alltid er tydelig, men i etter-krisefasen har organisasjonen fokus på normalisering, og selve krisen er nå lavere prioritet. Etter normalisering blir evaluering og læring en del av forebyggingsarbeidet, og forberedelsene til en ny førkrisefase som bidrar til å gjøre organisasjonen bedre i stand til å håndtere en ny krise (Engen et al., 2016, p. 265).

3.1.3 Krisehåndtering

Engen et al definerer krisehåndtering som «den umiddelbare og påfølgende responsen, forberedt eller ad-hoc, når en krise har manifestert seg». Mer konkret er krisehåndtering aktiviteter under ulik grad av usikkerhet og tidspress for å respondere på en uønsket hendelse. Formålet med responsen er å gjenopprette normalitet, få kontroll og redusere konsekvensene av krisen (Engen et al., 2016, pp. 300–301).

En skal ikke mange år tilbake før uttrykk som krisehåndtering online eller krisekommunikasjon ikke fantes, og enten man liker det eller ikke så må man erkjenne at sosiale medier er en del av krisen på godt og vondt (Løvik, 2015, p. 11). Sosiale medier på internett er for lengst blitt en kommunikasjonsform for folk flest. Fire av ti nordmenn besøkte et nettsamfunn daglig i 2009, og halve befolkningen er på Facebook. Utviklingen har vært formidabel siden norske nyhetsmedier for alvor begynte å omtale fenomenet i 2006 (Medienorge, 2010).

Ingen sektor i det norske samfunnet kan håndtere store ulykker eller ondsinnede handlinger som et terrorangrep alene. Derfor er samfunnssikkerhet tuftet på et omfattende samvirke og samarbeid i førkrisefasen og selve krisehåndteringen (Engen, 2016, p. 282). Regjeringen har dermed definert fire grunnleggende prinsipper som gjelder for all beredskapsarbeid, krisehåndtering og krisekommunikasjon (Beredskapsdepartementet, 2019). Det er fire grunnleggende prinsipper for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap, og disse gjelder også for risiko- og krisekommunikasjon (DSB, 2016);

1. **Ansvarsprinsippet** dreier seg om at den organisasjonen som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, har også ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området.
2. **Likhetsprinsippet** betyr at den organisasjonen man opererer med under kriser, skal i utgangspunktet være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.
3. **Nærhetsprinsippet** går ut på at kriser organisatorisk skal håndteres på lavest mulig nivå.
4. **Samvirkeprinsippet** handler om at myndigheter, virksomheter og etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke mellom relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

Kommunikasjon mellom ulike responsaktører er avgjørende for nødvendig informasjonsutveksling og koordinering. Påliteligheten til kriseresponsen er avhengig av at de ulike delene av responsorganisasjonene kan kommunisere horisontalt og vertikalt (Engen et al., 2016, p. 324). Sosiale medier må også inkluderes i en effektiv krisehåndtering da organisasjoner er mer utsatt for omdømmebrist enn tidligere, samt de risikerer å gå glipp av informasjon dersom de velger å ikke forholde seg til SoMe (Løvik, 2015, pp. 11–12).

Boin et al anser det som avgjørende at organisasjoner må forstå og kunne håndtere, fem kritiske oppgaver for å lykkes med krisehåndteringen (Boin et al., 2005). Det første prinsippet til Boin et al dreier seg om at når det har oppstått en krise så handler det først om å forstå hva som har skjedd (sense making). Når organisasjonen vet hva som har skjedd og hva som må gjøres videre for å håndtere krisen kan kriseledelsen foreta beslutninger (decision making) som reduserer skadeomfanget på mennesker, miljø, eiendeler og omdømme. Videre følger meningsdanning (meaning making) hvor organisasjonen skal formidle informasjon om krisen til myndigheter og offentligheten på en måte som viser at de håndterer den på best mulig måte. Når den akutte krisefasen er over så er det tid for normalisering (terminating), dvs å avslutte krisen og vende gradvis tilbake til normal drift. Etter en krise er det behov for å lære av krisen (learning) slik at en unngår at samme type hendelse skjer igjen (Boin et al., 2005).

Krisehåndtering innebærer også prosesser som å skape en etablert forståelse, sørge for en meningsdanning blant aktørene i den aktuelle krisen (Boin et al., 2005). I tredjelinjen, strategisk nivå, opplever ledere sjeldent den samme følelsen av ekstrem hast som oppstår i 1.linje (taktisk nivå) i en krise, og må dermed sjelden ta hastige beslutninger. Ifølge Boin et al peker også ledere på at fokuset til strategisk ledelse er hovedsakelig fokusert på utfordringer knyttet til hendelsen som kan oppstå etter timer, dager eller uker (Boin et al., 2017, p. 6). Hvorvidt en organisasjon lykkes i å håndtere en krise eller ikke, avhenger i stor grad av hvor raskt og gjennomtenkt organisasjonen kommuniserer med interessentene sine i de ulike fasene av krisehåndteringen (Ndlela, 2019, p. 28).

Olsen & Mathiesen peker på at effektiv kriseledelse må bruke både sosiale medier og tradisjonelle medier til å spre informasjon, mens de samtidig kvalitets sikrer informasjon fra sosiale medier. Den enorme veksten i bruk av sosiale medier er at vi stoler mer på venner og bekjente, enn vi gjør på tradisjonelle medier og informatører med åpenbar agenda. Det er viktig for dem som skal håndtere en krise at sosiale medier overfører informasjon fra dem

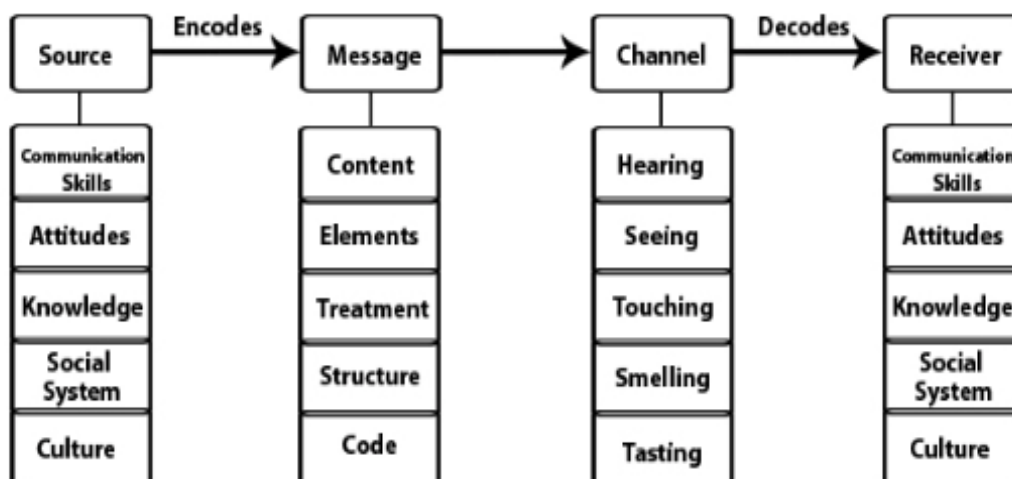
som rammes av krisen til krisehåndtererne. Tidligere gikk informasjonen kun fra krisehåndtererne, mens nå går informasjonen mellom, fra og til dem som er rammet (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 50).

3.2 Kommunikasjon

For å forstå hva som menes med krisekommunikasjon i denne sammenhengen, kan det være hensiktsmessig å forstå hva kommunikasjon er. Ifølge Phelps et al stammer ordet kommunikasjon fra det latinske ordet *communicare* som betyr å dele eller å gjøre noe felles eller kjent. Når vi deler informasjon, mening eller kunnskap, gjør vi det per definisjon med andre mennesker (Phelps et al., 2017). Berlo presenterte i 1960 en kommunikasjonsmodell som er en tradisjonell og klassisk lineær forklaring på kommunikasjon. Engen mfl. peker på at det kan se ut som at modellen er en enveisprosess, men den forutsetter at sender og mottaker er på samme nivå og har en felles forståelse. I tillegg må det være et adekvat eller et egnet medium for å kommunisere budskapet (Engen et al., 2016, pp. 323–324).

Modellen til Berlo er overordnet delt inn i avsender, melding, kanal og mottaker. Avsender «koder» meldingen før den sendes, og det kan ses på som en aktivitet for å formulere meldingen med utgangspunkt i avsenders evne til å kommunisere. For å sende en melding må en ha en kanal. Den kan være organisk via en eller flere av de fem sansene; direkte ansikt til ansikt eller via et medium som telefon, radio, bilder eller sosiale medier. Mottaker må ha de samme kommunikasjonsferdighetene som avsender, slik at koding og dekodning forstås på samme måten (Communication Theory, 2010).

Berlos's SMCR Model of communication



Figur 6 Berlos's kommunikasjonsmodell (Berlo, 1960, s. 250).

3.3 Krisekommunikasjon

Faglitteraturen om kriseledelse vokste frem på midten av 1980-tallet, og det er få forskningsbaserte teorier og begreper som forklarer krisekommunikasjon før den tid til tross for at det i aller høyeste grad ble belyst som et viktig tema i faglitteraturen. Forskningen kom for fullt i 1990-årene, og siden da og helt frem til nå har det vært kraftig økning i forskningen på krisekommunikasjon (Johansen & Frandsen, 2007, pp. 183–184).

Krisekommunikasjon kan defineres som «*all kommunikasjon som knyttes til en nødsituasjon, og omfatter all utveksling av informasjon som skjer internt og eksternt med andre virksomheter, mediene, organisasjoner eller publikum*» (Løvik, 2015, p. 21). Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap definerer det som «*en organisasjons kommunikasjon med medier, samarbeidspartnere, egne ansatte og befolkningen, i alvorlige situasjoner og kriser*» (DSB, 2016).

Krisekommunikasjon handler primært om å oppnå en respons hos mottaker, og et sentralt spørsmål i den sammenhengen er hvorvidt en faktisk kan stole på informasjonen en får i en alvorlig krise (Engen et al., 2016, p. 326). Mennesker og organisasjoner blir sårbare dersom de handler basert på informasjon fra andre, og egen oppfatning av informasjonskildens gode intensjoner blir viktig. Selv om folk har gode intensjoner kan de gi feilaktig informasjon som fører galt av sted, og et eksempel på det er World Trade Center 11. september 2001, hvor feilaktige råd medførte at flere døde da tårnene raste sammen (Engen et al., 2016, p. 327).

En av de mest anerkjente forskerne innen krisekommunikasjon er Timothy W. Coombs. Han mener at det i gjennomsnitt er det kun en 1/8 av isfjellet som er synlig over vannet, og omtrent samme mengde av krisekommunikasjon er synlig for utenforstående når en organisasjon er i krise. For å se nærmere på hvordan det blir kommunisert i kriser, må en under overflaten og studere krisekommunikasjonen i sammenheng med kriseledelses prosesser, som f.eks planverk for beredskap og øvingsrapporter (Coombs in Heath & O'Hair, 2010, p. 99).

Coombs har utviklet Situational Crisis Communication Theory (SCCT) som dreier seg om utvikling og innføring av situasjonsbestemt krisekommunikasjon. Teorien prosjekterer hvordan interessenter vil reagere på kriseansvars strategiene som brukes for å håndtere krisen. Den gir også et forskningsbasert rammeverk for å forstå hvordan man kan maksimere

omdømmevernet som kommuniseres etter en krise (Coombs, 2007b, p. 163). Coombs hevder at den enkelte krisesituasjon avgjør hva som er den foretrukne krisekommunikasjonsstrategien, og teorien fokuserer på forholdet mellom krisekommunikasjon og omdømme. For å stå best mulig rustet til å beskytte omdømmet sitt, bør en organisasjon velge en kriseresponsstrategi som matcher den trusselen mot omdømmet som en krise utgjør (Johansen & Frandsen, 2007, in Jondahl, 2011, p. 236).

Kommunikasjonen som skjer etter en krise er et robust forskningsområde innen kommunikasjon og ledelse ifølge Coombs. Han argumenterer for at teorien er produktiv, mens forskningen på krisekommunikasjon etter kriser ofte er usammenhengende og mangelfull (Coombs, 2007a). Han peker på at forskningen på krisekommunikasjon er mangelfull i den grad at organisasjoner må utvide omfanget utover kriserespons og reparasjon av omdømme. Han mener at majoriteten av forskning har vært sentrert rundt interessenters reaksjonsstyring gjennom kriseresponsstudier orientert mot omdømme reparasjon (Coombs in Heath & O'Hair, 2010, p. 115).

Coombs belyser også at kriseledere kan dra nytte av å forstå hvordan krisekommunikasjon kan brukes til å beskytte omdømmet under en krise, og SCCT er et rammeverk for å forstå denne dynamikken. Teorien gjør det mulig å forutse hvordan interessenter vil reagere på en krise når det gjelder omdømmetrusselen som krisen utgjør (2007b, p. 163). Den identifiserer kriseresponsstrategier, og ved hjelp av attribusjonsteori organiseres tidligere begrensede kriseresponsstrategier (Coombs in Heath & O'Hair, 2010, p. 109). Coombs peker på at situasjonsbestemt krisekommunikasjonsteori (SCCT) antar at kriseledelsen ved å forstå krisesituasjonen, kan bestemme hvilken krisesvars strategi som vil maksimere omdømmevernet til organisasjonen. Videre sentrerer teorien seg om at kriseledelsen undersøker krisesituasjonen for å vurdere nivået på omdømmetrusselen som en krise representerer (2007b, p. 166).

Senere utviklet Coombs også en attribusjonsteori til SCCT som var ment som en guide for krisekommunikasjon i etter-krisefasen. Attribusjonsteorien fungerer som grunnlag i SCCT for å bestemme hvilke kriseresponsstrategier, som er passende for den gitte krisesituasjonen (Coombs in Heath & O'Hair, 2010, p. 111). Den sier også noe om når det oppstår en alvorlig hendelse eller krise så leter mennesker etter en årsak, og vil derfor oppleve emosjonelle reaksjoner på grunn av krisen (Coombs, 2007b, p. 165). Ifølge Coombs gir attribusjonsteorien

grunnlag for forholdet mellom mange av variablene som brukes i SCCT, og utvider denne attribusjonsteoribasen for å forutsi omdømmetrusselen som er gitt av en krise og for å foreslå kriseresponsstrategier designet for å beskytte omdømmet til organisasjonen (2007b, p. 166).

Johansen & Frandsen presenterte i 2013 «den retoriske arena» som skal fange opp kompleksiteten og dynamikken som kjennetegner et kriseforløp. De setter de to forskningstradisjonene innen krisekommunikasjon – den tekst-orienterte (eller retoriske) og den kontekst-orienterte (eller strategiske) inn i en større vitenskapshistorisk sammenheng for å bedre kunne markere deres nye modell for krisekommunikasjon (den retoriske arena) (Johansen & Frandsen, 2007, pp. 270–271).

3.3.1 Hvordan kommunisere i kriser

For å se nærmere på hvordan det blir kommunisert i kriser må en se «below the water» og studere krisekommunikasjonen i sammenheng med kriseledelses prosesser som for eksempel planverk for beredskap og øvingsrapporter (Coombs in Heath & O’Hair, 2010, p. 99). Å kunne kommunisere i en krise er en nøkkelfaktor for hvorvidt kriseledelsen lykkes eller mislykkes med sin krisehåndtering, og Reynolds & Earley peker på at en av utfordringene som kriseledere står overfor, er å kommunisere effektivt hvilke handlingsforløp som er nødvendig for å muliggjøre en reduksjon av skade på enkeltpersoner og organisasjonen. Det som er effektivt i en rutinesituasjon er gjerne ikke det i en krise, og visse lederstiler og egenskaper er bedre egnet enn andre for å lede i kriser (Reynolds & Earley, 2010, pp. 262–263). n

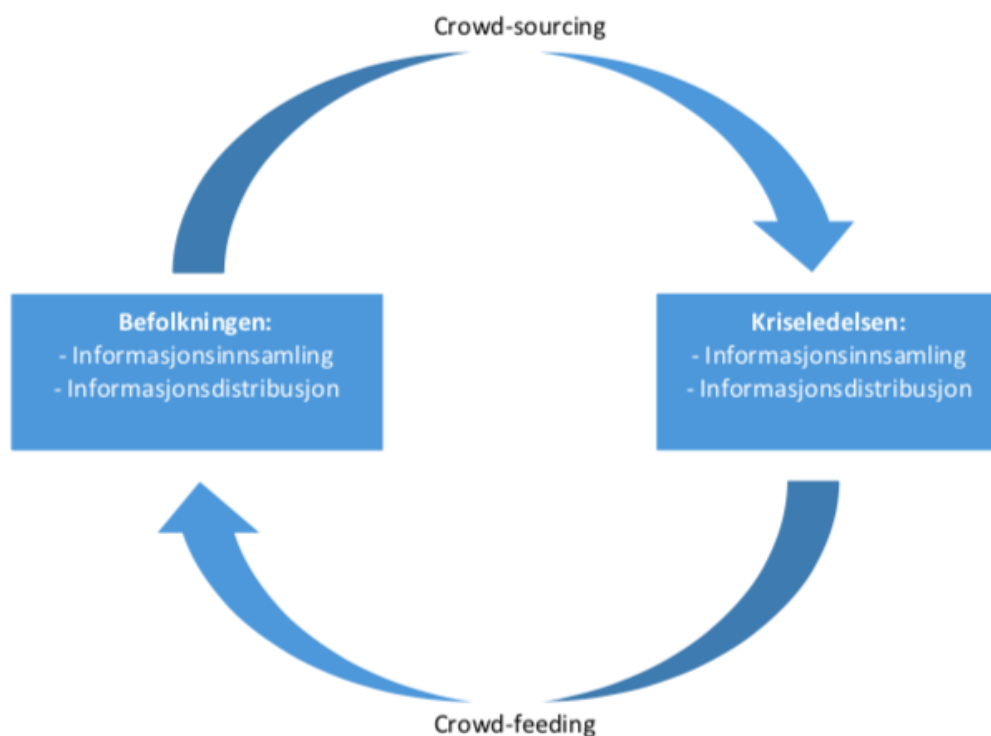
Under en krise så er det en rekke faktorer som både ansatte, interessenter og offentligheten ønsker å oppnå med informasjonen de får. De ønsker nødvendig informasjon for å kunne beskytte seg og sine, og kunne foreta de rette beslutninger basert på den tilgjengelige informasjonen de har fått (Reynolds & Earley, 2010, pp. 262–264). Reynolds & Earley presenterte i 2010 seks prinsipper for Risiko- og Krisekommunikasjon (CERC), som gir ledere verktøy til å snakke med ansatte, media, partnere og andre interessenter (2010, pp. 266–267);

1. **Vær først** - vær først ute med informasjon, forklar hvorfor en ikke har informasjon.
2. **Vær oppriktig** - oppgi fakta, fortell hva en vet/ ikke vet, og om en får relevant informasjon senere.
3. **Vær troverdig** - fortell sannheten, ikke hold tilbake informasjon

4. **Empati** - anerkjenn følelser i form av ord – bygg tillit.
5. **Fremme handling** - gi folk noe å gjøre – Det roer og gjenoppretter orden.
6. **Vis respekt** - hør på folk og behandle dem som om de var dine nærmeste.

3.3.2 Crowd-sourcing vs Crowd-feeding

Kriseledelsen kan få tilgang til store informasjonsmengder i en akutt krise fra sin 2.linje, myndigheter, media eller ansatte. Ved hendelser av større omfang kan det være nødvendig å innhente informasjon fra befolkningen. Eksempler på store kriser hvor myndigheter og etater hadde behov for informasjon fra befolkningen er Tsunamien i Thailand (2004), og terroraksjonen i regjeringskvartalet og Utøya (2011). Potensialet for innsamling av informasjon fra befolkningen har en tre begreper; Crowd-Sourcing, Crowd-Feeding og Crowd-Seeding.



Figur 7 Crowdsourcing & Crowd-feeding (Engen et al, s.331)

Crowd-Sourcing betyr å samle inn informasjon og kunnskap, og befolkningen kan være en kilde til relevant informasjon. Crowd-Seeding åpner for en form for forberedt befolkningsjournalistikk der kildene (befolkningen) ikke nødvendigvis er blant de direkte rammede. Informasjonskildene er kjent for kriseledelsen, noe som gjør det lettere å stole på Crowd-Seeding data enn Crowd-Sourcing data (Engen et al., 2016, p. 330). Crowd-Feeding dreier seg om distribusjon av informasjon fra kriseledelsen til befolkningen, uten å innhente

noe informasjon fra befolkningen. Tsunamien i Indonesia i 2004 kan ses på som en milepæl i framveksten av befolkningens bruk av sosiale medier for å beskrive en krise mens den pågår, som en form for befolkningsjournalistikk innhold (Hallahan, 2010 in Engen et al., 2016, p. 328).

3.3.3 SoMe – et krisekommunikasjonsverktøy?

Olsen & Mathiesen peker på at effektiv kriseledelse må bruke både sosiale medier og tradisjonelle medier til å spre informasjon, mens de samtidig kvalitetssikrer informasjon fra sosiale medier. Den enorme veksten i bruk av sosiale medier er at vi stoler mer på venner og bekjente, enn vi gjør på tradisjonelle medier og informatører med åpenbar agenda. Det er viktig for dem som skal håndtere en krise at sosiale medier overfører informasjon fra dem som rammes av krisen til krisehåndtererne. Tidligere gikk informasjonen kun fra krisehåndtererne, mens nå går informasjonen mellom, fra og til dem som er rammet (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 50).

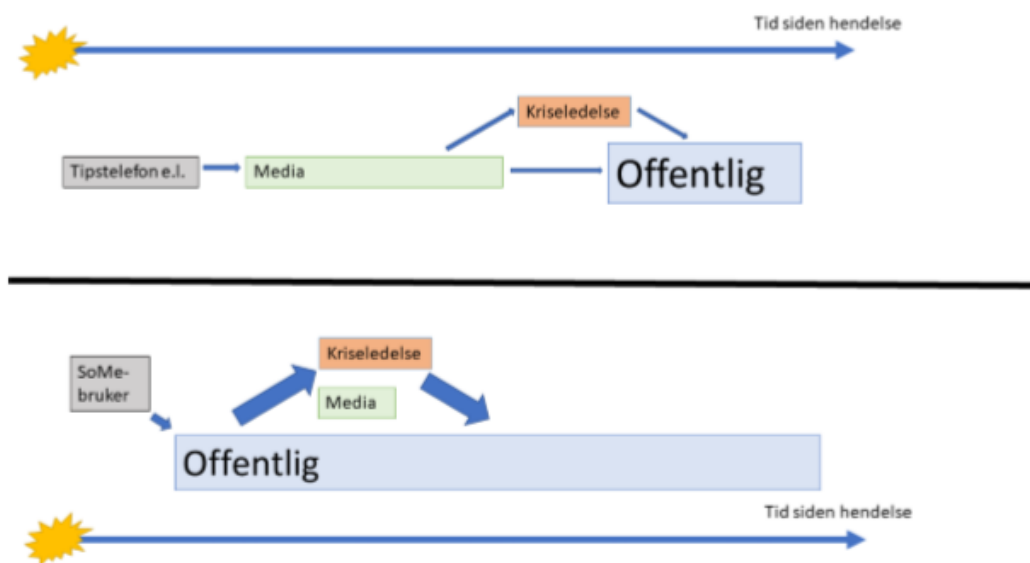
Det er både fordeler og ulemper med bruk av sosiale medier, men sosiale medier må inkluderes i en effektiv krisehåndtering da organisasjoner er mer utsatt for omdømmebrist enn tidligere, samt en risikerer å gå glipp av informasjon dersom en velger å ikke forholde seg til SoMe (Løvik, 2015, pp. 11–12). Utdanningsdirektoratet peker på at sosiale medier vel så viktige som tradisjonelle i en krise. Dersom virksomheten er aktive på sosiale medier og har sin egen Twitter eller Facebook-konto anbefales det at virksomheten bruker også disse aktivt i en krise (Utdanningsdirektoret, n.d). Løvik kaster lys over det faktum at det i noen tilfeller vil være motstand mot å bruke sosiale medier i en krise, og det kan bli en kilde til konflikt som kan være ødeleggende for selve håndteringen av krisen (Løvik, 2015, p. 33).

Sosiale medier åpner for mange nye muligheter som ikke fantes tidligere, men det åpner også for en flom uten flomvern på den måten at informasjon vanskelig kan styres eller begrenses. Det oppleves også som noe utenfor kontrollsonen, og er spesielt vanskelig for krisehåndterere da det kan oppstå situasjoner der sanne og usanne rykter flommer på sosiale medier (Olsen & Mathiesen, 2019, pp. 53–54).

Mange virksomheter er aktive på sosiale medier, men opplever på tross av det at det er en utfordring å kommunisere med publikum, da det er langt mellom byråkratspråket og det folkelige språket på nettet. I Sverige er det gjort en studie som viser at 80% av kommunene

planlegger for bruk av sosiale medier i sin krisekommunikasjon, og sannsynligheten for at det samme vil skje i Norge er stor (Løvik, 2015, p. 57). Sosiale medier og internett gjør det enkelt for kriseledelsen å selv redigere informasjon, og på den måten unngå redaktørstyrte medier. I tillegg kan de selv innhente relevant informasjon fra dem som er rammet, eller befolkningen ved behov (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 70). Parallelt med en galopperende utvikling i digital teknologi, har det medført nye utfordringer når det kommer til hvordan organisasjoner håndterer sin krisekommunikasjon i alvorlige hendelser.

Modellen nedenfor viser hvordan sosiale medier fører til endret dynamikk når det gjelder publiseringshastighet i kriser. Tidligere ringte personer til tipstelefonen eller lignende, og så ble informasjonen gitt til media som kunne enten verifisere informasjonen med kriseledelsen, eller de kunne publisere uten å gå om kriseledelsen. En konsekvens av økt bruk av sosiale medier er at nå går informasjonen direkte fra SoMe bruker til offentligheten (SoMe), uten å gå veien om verken media eller kriseledelsen. Det skaper et økt tidspres for kriseledelsen, og et dilemma når det kommer til å være tidlig nok ute med verifisert faktainformasjon.



Tabell 3 Den skjematiske fremstillingen viser hvordan sosiale medier fører til endret dynamikk når det gjelder publiseringshastighet (Ryste, 2018).

3.4 Tradisjonelle medier

Dersom en ser stort på mediesituasjonen, går utviklingen i retning av at teknologiske og organisatoriske hindringer for å spre informasjon blir mindre og mindre. Når hindringene forsvinner, fører det til flere informasjonskilder, og dermed forsvinner også mulighetene for å begrense informasjon (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 45). Utviklingen har gått fra liten eller

ingen informasjon om ulykker, kriger og tragedier, til umiddelbar informasjon som er tilgjengelig for alle. Redaktørstyrte massemedia er kraftig svekket, og sosiale medier har delvis tatt over og endret rollen deres ved at spredning av informasjon ikke lenger er avhengig av tv, radio og aviser (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 49). Redaktørstyrte medier har tappt makt som «portvoktere» for spredning av informasjon, de har tappt lesere og de har tappt penger (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 69).

3.5 Hvordan ivareta nå-alle prinsippet?

For å ivareta at en når alle i en krise må en ta hensyn til målgruppens ulike behov. Det betyr at en må bruke kunnskapen en har om målgruppene for å sikre at virksomheten når de som trenger informasjonen. En må også bruke de kanaler og virkemidler som er mest effektive for å nå alle berørte, og en kombinasjon av digitale kanaler med tradisjonelle kanaler er hensiktsmessig for å sikre at en når alle målgrupper en ønsker å nå. En må tilpasse informasjonen og kommunikasjonen ved å bruke et klart og tydelig språk som skal forstås av alle aktuelle målgrupper, samt oversette til andre språk der det er nødvendig. I tillegg må en gjøre en vurdering på bruk av ulike virkemidler som lyd, bilde, video og ren tekst hos de ulike målgruppene (Løvik, 2015, p. 55).

Det er ikke nok å tilgjengeliggjøre informasjon om plikter og rettigheter, en skal forsikre seg om at informasjonen er nådd fram til de berørte, samt evaluere egen innsats. En annen viktig faktor for å ivareta nå-alle prinsippet er å sørge for å gi informasjon i god tid slik at berørte har nok tid til å sette seg inn i informasjon, forstå konsekvenser og gjennomføre eventuelle handlinger (Løvik, 2015, p. 55).

3.6 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har det blitt redgjort for hva en krise er, deretter er det beskrevet et knippe definisjoner på krise, samt er de ulike krisefasene er beskrevet. Videre er det redegjort for krisehåndtering og kriseledelse, og satt i sammenheng med hvilken rolle sosiale medier spiller for organisasjoners krisekommunikasjon. Teorier fra den anerkjente forskeren på krisekommunikasjon Coombs er beskrevet, og nyere forskning på krisekommunikasjon og sosiale medier er presentert. Til sist er det kastet et lys over viktigheten av at beredskapsorganisasjoner opprettholder et høyt kompetansenivå med jevnlig beredskapsøvelser.

4 Metode

Sosiologiprofessor Aubert definerer metode som «*en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer å komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener til dette formålet, hører med i arsenalet av metoder*» (Aubert, s.196 i Dalland, 2007, p. 81). I dette kapitlet forklares først hvilket forskningsdesign og forskningsstrategi som er anvendt.

Deretter redegjøres det for bakgrunnen for valg av kvalitativ metode i denne oppgaven, samt prosessen for å samle inn data. Videre beskrives forskningens kvalitet, validitet og reliabilitet. Til sist redegjøres det for de etiske utfordringer knyttet til oppgaven, samt styrker og svakheter ved valg av metode.

4.1 Forskningsdesign og forskningsstrategi

Forskningsspørsmålene i denne oppgaven danner grunnlaget for valgt forskningsstrategi og tilnærming. Forskningsstrategien handler om hvilken logikk eller prosedyre en vil bruke for å svare på forskningsspørsmålene, og Blaikie presenterer fire ulike forskningsstrategier som gir ulike måter å besvare forskningsspørsmålene på; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv forskningsstrategi (Blaikie, 2009). I denne oppgaven er det valgt abduktiv forskningsstrategi da den svarer på hvorfor-spørsmål, og bidrar til muligheten for å gå i dybden i forskningsprosessen. Med abduktiv forskningsstrategi har det vært mulig å gjennomføre intervjuer med en forhåndsdefinert intervjuguide, samt stille oppfølgingsspørsmål der hvor det har vært relevant. I tillegg har informantene bidratt med personlige erfaringer og tilleggsinformasjon de mente var relevant og av nytte for oppgaven.

4.2 Kvalitativ metode

For å besvare oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål er det valgt kvalitativ metode, som tar i større grad sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2007, p. 82). Ved å gå for kvalitativ metode får en bedre gjengivelse av den kvalitative variasjonen, en kan gå mer i dybden på det en vil undersøke og en kan gjennomføre intervju som er preget av fleksibilitet uten faste svar alternativer. I tillegg skjer datainnsamlingen i direkte kontakt med feltet, fremstilling tar sikte på å formidle forståelse og en får et jeg-du forhold mellom forsker og undersøkelses-person (Dalland, 2007, p. 84).

4.3 Datatyper

Det er innhentet både primærdata og sekundærdata i prosessen med denne oppgaven. Primærdata består av datainnsamling fra åtte intervjuer med forhåndsdefinert intervjuguide. Informantene er nøkkelpersoner i utvalgte operatørselskap med høy grad av kompetanse innen HMS og kommunikasjon. Sekundærdata består hovedsakelig av dokumentstudier av eksisterende forskning på krisekommunikasjon og sosiale medier. Både primærdata og sekundærdata er samlet inn selv, og sekundærdata er tilpasset denne oppgaven med mål om å sikre høyest mulig validitet.

4.3.1 Datainnsamling

Datainnsamling har i hovedsak bestått av å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer av åtte nøkkelpersoner i utvalgte operatørselskap med roller og ansvar innen beredskap, krisehåndtering og krisekommunikasjon. Med semi-strukturert intervju flyter intervjuet mer som en samtale. En har en forhåndsdefinert intervjuguide som er tilpasset, men det er muligheter for tilleggsspørsmål fra intervjuer. Informanten kan også dele mer informasjon enn det som blir spurt om. Informantene har vært et utvalg av både kvinner og menn i alderen 35-62 år. For å sikre selskapenes anonymitet er de omtalt som selskap A, B, C, D og E. Når det refereres til informanter videre i oppgaven, vil det henvises til eksempelvis informant fra selskap A, selskap B etc.

Datainnsamling har også bestått av å gå i dybden på forskning som omhandler krisekommunikasjon og sosiale medier, samt studere interne planverk fra to av selskapene. Masteroppgaver som omhandler krisekommunikasjon og sosiale medier har også blitt studert for å få et innblikk over hva tidligere studenter har skrevet om temaet. Det er så langt ikke funnet en masteroppgave som dreier seg om hvordan operatørselskap på norsk sokkel bruker sosiale medier i sin krisekommunikasjon.

4.3.2 Dokumenter

Dokumentundersøkelser er i hovedsak gjennomført i form av å studere interne planverk på krisekommunikasjon og interne øvelsesdirektiv. Interne planverk inkluderer beredskapsplaner, krisekommunikasjonsplaner og øvingsrapporter fra tidligere øvelser. Forespørsel om tilgang til interne planverk på beredskap ble tidlig sendt til samtlige selskap, men kun to av fem selskapene besvarte forespørselen. De to selskapene som delte sine planverk for krisekommunikasjon gjorde det via mail med forbehold om at dokumentene ikke ble

distribuert videre. Informanten fra selskap C besvarte forespørselen om tilgang til interne planverk veldig sent, men hadde fått klart svar fra ledelsen om at det var en glemmesak. Det kan tenkes at en konsekvens av det er at datagrunnlaget kan anses å være noe redusert som følge av dette. Hensikten med å studere interne planverk har vært for å finne ut om SoMe er beskrevet i selskapenes krisekommunikasjons plan. Det har også vært interessant å finne ut hvordan selskapene øver på krisekommunikasjon, og i hvilken grad krisekommunikasjon og sosiale medier er inkludert i planlegging og øving hos de ulike operatørselskapene. All informasjon som ble tilsendt av informantene på mail har blitt lagret i mappe på egen pc frem til masteroppgaven ble levert, for deretter å bli slettet.

4.3.3 Intervjuer

Det er gjennomført åtte semi-strukturerte intervjuer med varighet på mellom 45-60 minutter. Flesteparten av selskapene som fikk forespørsel om å bli intervjuet i forbindelse med oppgaven takket ja til dette samme dag som de fikk forespørselen, og noen måtte jeg sende påminnelse til etter en stund. Fem av informantene var en del av selskapenes kriseledelse med rolle innen sikring og beredskap, mens tre av informantene hadde en sentral rolle som kommunikasjonsansvarlig. Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte intervjuer hvor utgangspunktet var en intervjuguide tilpasset denne oppgaven, men der hvor det var relevant har jeg stilt oppfølgingsspørsmål.

Tabellen nedenfor viser hvor mange informanter som er representert fra de ulike operatørselskapene, hvilket område de arbeider med, og til sist er selskapenes størrelse nasjonalt og globalt beskrevet.

Operatørselskap	Antall informanter	Rolle	Størrelse nasjonalt	Størrelse internasjonalt
A	2	Kommunikasjon, Beredskap	Lite	Mellomstort
B	3	Kommunikasjon, Beredskap x2	Mellomstort	Stort
C	1	Kommunikasjon	Lite	Stort
D	1	Kommunikasjon	Stort	X
E	1	Kommunikasjon	Stort	X

Tabell 4 Oversikt over operatørselskapenes størrelse og informantenes rolle (egen tabell)

For å finne frem til informanter har forespørsel om intervju primært gått via en bekjent i den eksterne beredskapsorganisasjonen representerer rundt ti operatørselskap på norsk sokkel, og to av selskapene har jeg selv kontaktet per e-post. I e-posten forklarte jeg hvem jeg er og hva masteroppgaven handler om, og spurte om å få komme i kontakt med den personen som har mest kompetanse og kunnskap om krisehåndtering, krisekommunikasjon og sosiale medier.

Alle intervjuer ble avtalt i god tid på forhånd, og gjennomført ansikt til ansikt på selskapenes egen lokasjon i de tilfellene det var praktisk mulig. Et intervju ble gjennomført pr telefon på grunn av selskapets lokasjon, samt at informanten var på utenlandsreise på det tidspunktet intervjuet skulle gjennomføres. Da det er vanskelig å ta opp intervjuer på telefon ble intervjunotatene sendt til informant straks etter at intervjuet var ferdig slik at informasjon ikke gikk tapt, og informanten kunne bekrefte og/eller legge til informasjon.

Intervjuene ble gjennomført med en forhåndsdefinert intervjuguide, men det var likevel vært rom for intervjuer å stille oppfølgingsspørsmål, samt informantene har kunnet legge til informasjon dersom de ønsket det. Ved et tilfelle ønsket informanten å legge til noe informasjon utover det jeg hadde notert ned, og da ble den informasjonen lagt til. Ved resten av intervjuene har informantene akseptert uten ønske om å legge til eller endre informasjon.

For å teste ut spørsmålenes relevans i et strukturert intervju kan det være nyttig å foreta et prøveintervju. På den måten finner en ut om spørsmålene virkelig fanger opp det en er ute etter å undersøke (Dalland, 2007, 2s. 93). I forkant av intervjuene vurderte jeg det som ikke nødvendig å foreta et prøveintervju da intervjuguiden var nøye gjennomgått med veileder på UiS i forkant. Etter et par intervjuer viste det seg at det likevel var behov for å omformulere noen spørsmål i intervjuguiden for at informantene ikke skulle misforstå, samt gjøre rekkefølgen på noen av spørsmålene mer hensiktsmessig for de kommende intervjuene. Resterende intervjuer gikk greit etter de endringene som ble gjort basert på opplevelsen av de første intervjuene.

For å sikre korrekt gjengivelse av informasjon fra informantene ble det under de første intervjuene skrevet notater, men da det ga en opplevelse av å ikke være til stede i selve intervjuet, ble det istedenfor brukt båndopptakere på de resterende intervjuene etter samtykke fra informantene. Båndopptak ble lyttet til i etterkant for å sikre at notater fra intervju var korrekte, samt for å sikre at informasjon ikke gikk tapt.

4.5 Ekstern validitet

Ekstern validitet betegner det at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres, og dermed regnes for å gjelde en større mengde data enn det studien undersøkte (Dahlum, 2018). I planleggingsarbeidet med studien var intensjonen å sende mail til 4-6 operatørselskap på norsk sokkel med forespørsel om å intervju opptil tre nøkkelpersoner i hvert selskap. Jeg forespurte også samtlige selskap om tilgang til interne planverk for krisekommunikasjon. Det viste seg etterhvert at det ikke var mulig å få tak i ønsket antall informanter da flere av de forespurte operatørselskapene ikke ønsket å stille til intervju, og kun to selskap ønsket å dele interne planverk på krisekommunikasjon. Det kan hende at dersom studien ikke var tidsbegrenset at det hadde vært mulig å inkludere flere selskap, men det blir bare spekulasjoner. I slutfasen av arbeidet med masteroppgaven ble Norge og store deler av resten av verden stengt ned som følge av Covid-19 pandemien. Det har bidratt til at det ikke var mulig å få med flere selskap eller informanter.

Petroleumsvirksomheten i Norge kan fremstå som liten når en ser det fra et kommunikasjonsperspektiv. På bakgrunn av det anses å ha inkludert selskap som representerer bredden av ulike aktører på norsk sokkel. De informantene som ble valgt ut har hatt en form for lederstilling i selskapets kommunikasjonsavdeling, eller en ledende stilling innen beredskap og krisehåndtering i HMSK. I noen tilfeller har utvalgte intervjuobjekter selv pekt ut andre relevante intervjuobjekter i en annen avdeling i eget selskap, noe som har bidratt å øke datagrunnlaget.

Det er grunn til å anta at funn som kommer frem i denne oppgaven kan ha en grad av nytte- og overføringsverdi da alle operatørselskap på norsk sokkel er underlagt de samme lover, direktiver og instruksjoner om krav til beredskap og planer for krisekommunikasjon. Det er gjort grundige søk etter forskning som omhandler krisekommunikasjon og sosiale medier, og det er funnet forskning fra flere hold som støtter studiens problemstilling og forskningsspørsmål. I slutfasen av arbeidet med oppgaven ble oppgaven oversendt til en bekjent som arbeider i den eksterne beredskapsorganisasjonen for gjennomsyn, og det bidrar til å styrke den eksterne validiteten i oppgaven da vedkommende kunne kjenne seg igjen i og bekrefte innhold i oppgaven knyttet til ekstern beredskapsorganisasjon.

4.6 Intern validitet

Med validitet menes relevans og gyldighet, som betyr at det som måles må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes (Dalland, 2007, s. 48). Intern validitet handler på mange måter om i hvilken grad informanter kjenner seg igjen i beskrivelsene som er knyttet til empirien og drøftingen i denne oppgaven. For å vurdere validiteten er spørsmålet om variablene måler det problemstillingen og forskningsspørsmålene spør etter (Hellevik, 1995). Både forskningsstrategi, type datakilder og selve datainnsamlingen er valgt med hensyn til å gi studien høyest mulig validitet. For å styrke den interne validiteten ble det valgt informanter fra HMSK- og kommunikasjonsavdeling da det gir ulike perspektiv på krisekommunikasjon.

Den vanligste utfordringen med å teste validiteten i kvalitativ forskning, er at dersom noen velger å etterprøve resultatene ved å gjennomføre en lignende forskning, så vil en ikke kunne komme fram til samme resultat. Det gjelder i stor grad resultatene i denne oppgaven også. Resultatene avhenger av informantene og deres villighet til å dele informasjon og erfaringer, men også tilgang på interne planverk. Det er også en risiko at informantene i en intervjusituasjon besvarer spørsmål utfra dagsform, humør eller på grunnlag av personlig kjennskap til den som intervjuer. Dersom informanter velger å holde igjen informasjon er det en utfordring for reliabiliteten til eget prosjektet, og selvsagt for validiteten til de data som blir presentert. Det at informantene fikk intervjunotater på mail i etterkant av intervjuene er med på å øke oppgavens validitet.

Som forsker har jeg binding til det ene operatørselskapet som er inkludert i denne oppgaven, men jeg har ikke opplevd at det har bydd på utfordringer eller hindringer underveis. Det har derimot bidratt til at jeg har kunnet bruke mitt nettverk for å få tak i relevante informanter, både innad i selskapet og i andre operatørselskap. Det har også bidratt til at en bekjent i den eksterne 2.linje beredskapsorganisasjonen ønsket å bidra til å sende forespørsel om intervju til aktuelle operatørselskap. Det har vært svært viktig for meg å være bevisst min rolle i egen organisasjon ved å fremstå profesjonell når jeg kontaktet informantene første gang, og samtidig inneha en profesjonell rolle under intervjuet. Jeg har etterstrebet en nøytral rolle under hele forskningsprosessen uavhengig av hvilket selskap jeg har intervjuet. Dvs. samme fremgangsmåte er benyttet ved å kontakte aktuelle operatørselskap først, og deretter relevante informanter.

Intervjusituasjon med tilpasset intervjuguide har vært gjennomført med fokus på ikke å påvirke noen av informantene på noen måte slik, at det kunne påvirke svarene deres. Det kan likevel hende at informantene fra eget selskap har bidratt med enten mer eller mindre informasjon med bakgrunn i at vi arbeider i samme selskap, men det blir spekulasjoner.

4.7 Reliabilitet

Reliabilitet handler om at målinger må utføres korrekt, og at eventuelle feilmarginer må oppgis (Dalland, 2007, s. 49). I denne oppgaven er det gjort flere tiltak for å sørge for en høy grad av reliabilitet. For å kunne gå i dybden på temaet oppgaven dreier seg om, er det gjennomført semistrukturerte intervjuer av utvalgte nøkkelpersoner, i de selskapene som takket ja til å bidra i arbeidet med oppgaven. Det ble på forhånd utarbeidet en intervjuguide i samarbeid med veileder på UiS for å sikre at svarene fra informantene svarte på en måte som ville besvare problemstillingen og med tilhørende forskningsspørsmål. Fordeler og ulemper med intervju. En faktor som styrker reliabiliteten til oppgaven er at informantene opplevdes som oppriktige under intervjusituasjonen. Samtlige informanter har velvillig besvart alle spørsmål i intervjuguiden, samt eventuelle tillegsspørsmål.

Videre har informantene fremstått som upåvirket av intervjusituasjonen på den måten at de ikke har forklart kun en solskinnshistorie, men at de oppriktig har beskrevet selskapets faktiske utfordringer knyttet til krisekommunikasjon. Når jeg i etterkant av intervjuer har sendt mail med spørsmål knyttet til intervjuene svarte de raskt med den informasjonen jeg trengte. For å sikre informasjon fra telefonintervjuet noterte jeg underveis, og notatene ble sendt til informanten i etterkant for å sikre at informasjon var riktig gjengitt. Intervjuprosessen er nærmere beskrevet i kapittel 4.3.3. Videre er det gjort dybdestudier av eksisterende forskning på krisekommunikasjon og sosiale medier både nasjonalt og internasjonalt. Hos tre av selskapene er interne planverk på krisekommunikasjon blitt studert, men de resterende to selskapene ønsket ikke å gi ut denne informasjonen.

4.8 Etske utfordringer

Med hensyn til det å studere egen virksomhet så finnes det etiske utfordringer å ta hensyn til. Det er i denne oppgaven ikke tatt med informasjon som kan spores tilbake til verken informantene eller operatørselskapene. Det er heller ikke tatt med annen informasjon som navn eller roller til informanter som kan påvirke selskapet på noen måte, mht. at oppgaven kan bli publisert offentlig etter innlevering. Det har ikke bydd på noen utfordringer å studere

egen organisasjon da det er brukt samme fremgangsmåte for å få tilgang til informanter og interne planverk i samtlige selskap.

En faktor som kan påvirke reliabiliteten er at tre selskap tilhører egen organisasjon, jobber i andre avdelinger. Det har vært viktig under hele prosessen å opptre som en profesjonell og nøytral part, ved å følge samme prosess i forkant, under og i etterkant av intervjuene med alle informantene. Arbeidet med å bruke egen organisasjon i prosjektoppgaven, samt bruke relevante informanter, ble gjort først etter at tillatelser til dette var gitt. Det har vært naturlig å anonymisere informanter og deres svar slik at ingenting kan spores tilbake til den eller de som har uttalt seg.

4.9 Styrker og svakheter ved metodevalg

Det er styrker og svakheter med kvalitativ metode, men valg av metode avhenger av hva en ønsker å finne ut av, og hvor stort utvalget skal være. En av fordelene med den kvalitative metoden er at den går dypere ned i konteksten og fjerner noe av filteret folk gjerne har når de svarer på spørsmål i en spørreundersøkelse (Hoffmann, 2013). Det vil selvsagt alltid være usikkerheter knyttet til bruk av intervju som metode, men dersom jeg hadde benyttet kvantitativ metode, herunder spørreundersøkelse, ville en ikke kunne gå i dybden på samme måten som ved bruk av kvalitativ metode. En har heller ikke hatt muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, eller fått den tilleggsinformasjonen som informantene ga i intervjuene. Dermed anser jeg disse usikkerhetene som ivaretatt, sett i lys av at det er benyttet flere metoder i tillegg til intervju, for å øke datagrunnlaget til egen forskning. Personlig opplevelse av informantene i intervjusituasjon har vært at de har svart oppriktig på spørsmålene fra intervjuguiden, og ingen har gitt uttrykk for at det er spørsmål de ikke ville svare på.

Det kan imidlertid være andre svakheter ved bruk av kvalitativ metode, som f.eks at en ikke får tilgang til planverk hos selskapene, eller at informantene holder tilbake informasjon i intervjusituasjon av en eller annen grunn selv om de er forsikret om på forhånd at all informasjon blir anonymisert. Det viste seg å være svært utfordrende å få tilgang til interne planverk på krisekommunikasjon hos selskapene som takket ja til å stille opp til intervju. Etter å ha forespurt alle fem operatørselskap, var det kun to selskap som var positive til å dele sin krisekommunikasjonsplan. De tre andre selskapene har enten ikke besvart forespørsel om å dele informasjon, eller så har de ikke begrunnet hvorfor de ikke ønsket å dele informasjon.

Når en bruker intervju som metode må en også være forberedt på at informantene ikke ønsker å dele sensitiv informasjon, eller informasjon som kan sette selskapet i et dårlig lys i etterkant. Det kan påvirke reliabiliteten, men en kan ikke vite informantenes villighet til å dele med sikkerhet. Det har likevel fremstått som informantene har vært positivt innstilt til intervjuene på den måten at de har svart utfyllende på spørsmål i intervjusituasjon, også når jeg har sendt mail med oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuene. For å unngå misforståelser og tap av informasjon ble de intervjuene som kunne la seg gjøre ansikt til ansikt gjennomført på den måten. Personlig opplevelse er likevel at informantene har besvart både spørsmål fra intervjuguide og oppfølgingsspørsmål på en tilfredsstillende måte, og samtlige har på eget initiativ kommet med tilleggsinformasjon i relevant sammenheng. Det er dermed grunn til å anta at skriftlige data ikke ville gitt veldig mye større nytteverdi utover den informasjonen informantene ga under intervjusituasjon, i tillegg til henvendelser på mail i etterkant av intervjuene.

Totalt sett med semistrukturerte intervjuer, dybdestudier av forskning på krisekommunikasjon og sosiale medier, studier av interne planverk for beredskap og deltakelse på interne beredskapsøvelser, har bidratt til at det har vært mulig å virkelig gå i dybden for å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. På bakgrunn av mindre tilgang enn forventet til interne planverk hos selskapene så har det ikke latt seg gjøre å gå like mye i dybden på det første forskningsspørsmålet som dreier seg om hvilke etablerte systemer selskapene har for å dekke tradisjonelle medier og sosiale medier i sin krisekommunikasjon. Det har derimot vært mulig å gå mer i dybden på de to siste forskningsspørsmålene «*anser selskapene krisekommunikasjon som en enveis- eller toveis prosess?*» og «*hvordan påvirker utviklingen av redaktørstyrt media og sosiale medier selskapenes krisekommunikasjon?*». Det skyldes at informantene i større grad kunne svare basert på egne meninger og erfaringer i tillegg til hva som er selskapets rutiner. I tillegg lot det seg gjøre å være deltakende observatør på noen av selskap B sine interne beredskapsøvelser, noe som har bidratt til å se hvordan selskapene øver på krisekommunikasjon i praksis.

5 Empiri

I dette kapittelet presenteres og gjennomgås funn som primært består av datainnhenting fra åtte intervjuer av nøkkelpersoner i utvalgte operatørselskap, samt funn fra litteraturstudier som knyttes til egen forskning. Kapitlet er strukturert etter rekkefølgen på oppgavens forskningsspørsmål, og det er lagt til noen underkapitler der hvor det er hensiktsmessig å presentere andre relevante funn. Empirien danner grunnlaget for drøftingen i kapittel 6, hvor funn vil settes i sammenheng med teori som ble presentert i kapittel 3.

5.1 Hvilke etablerte systemer har selskapene etablert for å dekke både tradisjonelle medier og sosiale medier i sin krisekommunikasjon?

Det er gjennomgående at alle operatørselskapene som har vært involvert i forbindelse med denne masteroppgaven har lovpålagte krav om blant annet beredskapsplaner som inkluderer krisehåndtering og krisekommunikasjon. Det er også nøye og detaljert beskrevet i planverk hvem som har hvilke roller og oppgaver i beredskapsorganisasjonen, og samtlige selskap har jevnlig øvelser på ulike nivå med ulike relevante aktører. Det som derimot ikke har vært like lett å finne svar på er hvordan sosiale medier er beskrevet i selskapenes krisekommunikasjonsplan, bortsett fra et selskap som delte planverk hvor det var nevnt at sosiale medier måtte inkluderes i en eventuell krise. Ingen av selskapene har etablerte systemer for bruk av sosiale medier i en krisesituasjon, og vurderer det heller ikke.

Alle åtte informantene oppga under intervjuene at selskapet deres enten har etablerte systemer for krisekommunikasjon integrert i sin beredskapsplan, eller en egen krisekommunikasjonsplan. Det er kun selskap A og E som har beskrevet sosiale medier i sine beredskapsplaner. Selskap B, C og D har ikke SoMe integrert i sin krisekommunikasjonsplan, og informantene oppga at heller ikke det var tenkt at selskapet vurderer å integrere SoMe i krisekommunikasjonsplanen.

Alle fem operatørselskapene bruker primært egen webside som kilde til informasjon både i det daglige og i kriser. De har en såkalt forhåndsdefinert kriseweb som aktiveres dersom det oppstår en ulykke av større omfang hvor det vurderes som hensiktsmessig å aktivere den. Dersom et operatørselskap aktiverer kriseweb er denne definert med nødvendig informasjon på forhånd, og det eneste selskapet trenger å legge inn av informasjon at de er klar over at det har oppstått en hendelse, og at mer informasjon vil komme når dette foreligger. Media og befolkning vil kunne finne telefonnummer til hvor de kan henvende seg for spørsmål knyttet

til hendelsen. Alle selskapene er av den oppfatning at det er nødvendig å aktivere en kriseweb i en krise, bortsett fra selskap A som peker på risikoen for at en kriseweb kan virke mot sin hensikt, og dermed skremme folk mer enn nødvendig. Eksempler på hendelser av et omfang som kan kreve aktivering av kriseweb er en storulykke på en oljeplattform eller eksplosjon på et gassanlegg på land.

For å varsle egne ansatte i en krise har selskapene ulike varslingsverktøy som Everbridge og Jammer, samt standard sms-varslings. Både Everbridge og Jammer er interne varslingsystem som gjør at organisasjonen raskt kan varsle sine ansatte når det har oppstått en hendelse, ulykke eller krise. Systemene er laget slik at ledelsen enkelt kan velge om det er enkelte personer eller en gruppe som skal motta informasjon, og det finnes muligheter for forhåndsdefinert tekst. Det gjør at ledelsen raskt kan varsle sine ansatte når det har oppstått en hendelse eller krise. En tekstmelding vil inneholde informasjon om hva som har skjedd, og hva organisasjonen kommer til å foreta seg videre. Meldingen vil også inneholde informasjon om hva de ansatte bør/skal foreta seg i forhold til det som har skjedd. Everbridge fungerer på samme måten, men er ifølge informanten fra selskap A såpass nytt at det er ikke beskrevet i krisekommunikasjonsplanen enda. Både Jammer og Everbridge har antagelig flere funksjoner enn nevnt, men det har ikke informantene beskrevet noe om i denne sammenhengen.

En av informantene fra selskap A har delt deres krisekommunikasjonsplan som ble oppdatert i 2018. Den sier noe om på bakgrunn av at kriser skjer stadig raskere, kombinert med økt bruk av sosial og digital media, så er det avgjørende at selskapet er forberedt på å respondere på enhver ulykke via digitale medier så vel som tradisjonelle media (*Selskap A, 2018*).

Krisekommunikasjonsplanen består også av en rekke prinsipper som er veiledende i en eventuell krisesituasjon. To av prinsippene omhandler sosiale medier (*Selskap A, 2018*);

- *If appropriate, social media channels (including Yammer) may be used to direct stakeholders to the latest information.*
- *The Communications Function will have oversight of social media channels and may engage agency support to manage them.*

Informanten fra selskap E sier at dersom de finner det formålstjenlig så vurderes bruk av sosiale medier. De har en åpen tilnærming til å vurdere bruk av SoMe ved f.eks langvarige hendelser (dager/uker). Høsten 2019 etablerte de en strategi for sosiale medier i kriser som

sier noe om hvordan selskapet skal opptre og håndtere SoMe i en krise. Informanten opplyser også om at selskapet foretar en hendelsesbasert interessentanalyse i en krise som kartlegger de viktigste interessentene som blir berørt av hendelsen, f.eks myndigheter, ansatte, partnere og media. Interessentanalysen kartlegger informasjonsbehovet til de ulike interessentene slik at ansatte, pårørende, myndigheter og andre interessenter får den informasjonen de forventer. Informasjonsbehovet vil også avhenge av hvilken type hendelse det er snakk om, og til eksempel er det stor forskjell på en helikopterulykke og oljesøl når det kommer til informasjonsbehov ifølge informanten.

5.1.1 Direktiver og instruksjoner

Det er et krav fra Petroleumstilsynet at operatørselskap på norsk sokkel skal ha en beredskapsplan; «*Det skal utarbeides beredskapsplaner som til enhver tid beskriver beredskapen og inneholder aksjonsplaner for de definerte fare- og ulykkessituasjonene*» (Petroleumstilsynet, 2016).

DSB peker på at «*alle aktuelle kanaler må være nedfelt i virksomhetens krisekommunikasjonsplan, fortrinnsvis med kontaktinformasjon for de viktigste kanalene og gjerne spesifisert hvilke kanaler som benyttes mot ulike målgrupper. Aktuelle kanaler kan være alt fra egne nettsider og intranett til lokalaviser, riksmidier og sosiale medier, til allmøter på torget og oppslag på den lokale butikken*» (DSB, 2016).

De viktigste lovene som regulerer bruken av sosiale medier er offentlighetsloven, personopplysningsloven, forvaltningsloven og arkivloven. Operatørselskapene må også forholde seg til eForvaltningsforskriften og etiske retningslinjer for statstjenesten, samt foreta en risikovurdering før de begynner å bruke sosiale medier for å finne ut hvilke som er best egnet til sin organisasjon (Fagerli, 2012, p. 36). Petroleumsloven §9-2 sier at rettighetshaver og andre som deltar i petroleumsvirksomheten, skal til enhver tid opprettholde effektiv beredskap for være rustet til å møte fare- og ulykkessituasjoner, som kan medføre tap av menneskeliv eller personskade, forurensning eller stor materiell skade. Rettighetshaver plikter å påse at nødvendige tiltak iverksettes for å hindre eller minske skadevirkninger, herunder det som er nødvendig for så langt som mulig å føre miljøet tilbake til tilstanden før uhellet skjedde (Lovdata.no, 2003).

5.1.2 utfordringer med gjeldende planverk

Begge informantene fra selskap A mener at de har verktøyene de trenger i form av beredskapsplan og krisekommunikasjonsplan. De opplever likevel som et mellomstort selskap på norsk sokkel, at det kan være utfordrende i en krise å være tydelig nok i krisekommunikasjonen på hvilket operatørselskap som er eier av hendelsen. Med det menes at informantene opplever det som utfordrende å guide folk til egen internettside fordi selskapet er lite og ikke veldig allmenn kjent.

En av informantene fra selskap B peker på at den største utfordringen selskapet har nå er organisasjonsendring på bakgrunn av selskapssammenslåing. Det fører til noe usikkerhet rundt rutiner og prosedyrer knyttet til beredskap, krisehåndtering og krisekommunikasjon i en overgangsfase. En annen utfordring eller risiko kan i følge en annen informant være at de tekniske systemer virker som det skal dersom det oppstår en hendelse, men de har enda ikke opplevd at systemer svikter. Informanten sier at selskapet har akseptert at kampen for være først ute først med informasjon er «tapt», i så måte at de ønsker å vente med å publisere informasjon til de har verifisert faktainformasjon med 2. linje om hendelsen. Når innhentet informasjon knyttet til hendelsen er verifisert publiseres det et holding statement sier noe om hva som har skjedd, hva selskapet foretar seg videre og hvordan befolkningen kan henvende seg for spørsmål. Et holding statement har forhåndsdefinert informasjon, men konkrete opplysninger knyttet til den aktuelle krisen fylles ut før det offentliggjøres.

En annen informant fra selskap B mener at det kan være en utfordring eller risiko at de tekniske systemer ikke virker som det skal i en krise, men de har enda ikke opplevd at systemer svikter. Et eksempel på systemer som svikter er Cyberangrepet på Hydro i 2019 som førte til at hele Hydro sitt globale nettverk var nede, og forårsaket stenging av flere anlegg (Hydro, 2019). Informanten oppga at et økt tidspress er en mye større utfordring nå enn tidligere. Utviklingen av sosiale medier, samt at tradisjonelle medier ikke har deadline lenger, oppgis som årsak til at selskapet «havner bakpå» når det kommer til å være først ute med informasjon.

Informanten fra selskap C oppgir også at utviklingen av sosiale medier har ført til et økt tidspress i krisehåndteringen. De opplever at de havner «bakpå» i forhold til media, blålysetater eller offentligheten når det kommer til å få ut informasjon tidlig nok. Selskap C og D har landanlegg og informantene opplyser at det er viktig å ha god kommunikasjon med lokalbefolkning slik at de føler seg trygge, samt at lokalbefolkningen vet hvordan de skal

opptre og eventuelt varsle dersom det skulle oppstå en hendelse. En annen utfordring ifølge informant fra selskap C er å kontinuerlig ha et gjennomtrengt team. Det er veldig viktig med gjennomtrengt team, og at beredskapspersonell får nok øvelse for å holde beredskapskompetansen på et kontinuerlig høyt nivå.

Informanten fra selskap D peker på at det er alltid rom for forbedring, men ser ingen utfordringer med gjeldende planer og plattformer for krisekommunikasjon. Videre mener informanten at selskapet er relativt gode på å gå gjennom hendelser, og prøver å lære etter hver hendelse/ øvelse. De har også et stort fokus på læringsmøter etter hver øvelse/ hendelse, for å evaluere hva som gikk bra og hva som kunne gått bedre for kontinuerlig forbedring.

Informanten fra selskap E sier at det er et ønske fra alle i beredskapsorganisasjonen å være mest mulig forberedt når det kommer til krisehåndtering og krisekommunikasjon.

Informanten opplever dog at selskapet er veldig låst i en «DFU tankegang», som betyr forhåndsdefinerte krisescenarier. Vedkommende peker på at det fungerer nok bra på en installasjon som er 1.linje (taktisk nivå) ved en hendelse, men det fungerer ikke like bra i 3.linje (strategisk nivå). Bakgrunnen for det er at samtlige DFU`er starter hendelsesforløpet ved mobilisering (når hendelsen inntreffer). I skjæringspunktet mellom 2.linje og 3.linje er det litt mer diffust hvilken type hendelse det er snakk om (politikk).

F.eks kan en operasjonell krise, eksempelvis et oljesøl, i 1.linje (offshore) utvikle seg til en annen type hendelse (omdømmekrise) i 3.linje. Informanten peker på at en konsekvens av at kriseledelsen låser seg til en «DFU tankegang» er rigid tankegang, stivbeint håndtering og at en dermed ikke reflekterer nok rundt risiko, konsekvenser og potensiale for hendelser. Det kan føre til at beredskapsorganisasjonen ikke er forberedt på uforutsette ting som kan oppstå i en reell ulykke eller krise, og konsekvensen av mer detaljerte planer og kategoriserte tiltak gir mindre fleksibilitet i selve krisehåndteringen. I øvelsessammenheng handles det ofte på automatikk, og informanten mener det kan være svært farlig i en reell hendelse, og føre til at en ikke fanger opp regelendringer etc.

5.1.3 CIM – et krisehåndteringsverktøy?

For intern toveis krisekommunikasjon mellom 2.linje og 3.linje er det mange organisasjoner som bruker et krisehåndteringsverktøy som kalles Crisis and Management Incident (CIM). Det er et helhetlig styringssystem for sikkerhet og beredskap. Ved bruk av CIM skapes det bevissthet i virksomheten knyttet til risiko, rutiner og prosedyrer. En bygger sikkerhet og

trygghet gjennom å samle planverk, ha tiltakskort og rutiner klare. Bruk av CIM bidrar også til en håndteringsevne til å arbeide strategisk med hendelsen som oppstår, siden alle parter har dedikerte oppgaver og gjøremål. Systemet sørger også for læring og forbedring i normaliseringsfasen etter en hendelse (OFFB, 2019). Med CIM kan selskapene utvikle og vedlikeholde sine kommunikasjonsstrategier og -planer, og koble dem med sjekklister og prosedyrer. Det er et effektivt verktøy med mange applikasjoner, blant annet loggføring av henvendelser fra media, både daglig og ved kriser. Verktøyet skaper en god oversikt for oppfølging og prioritering, slik at ressurser utnyttes best mulig. CIM har også verktøy for signaldeteksjon/ medieovervåking gjennom integrerte løsninger som Retriever, både trykte og digitale (OFFB, 2019).

Alle selskapene unntatt selskap E som er intervjuet i forbindelse med denne oppgaven bruker CIM for å kommunisere med sin eksterne 2.linje beredskapsorganisasjon i øvelsessammenheng, og ved en eventuell ulykke eller krise. Samtlige informanter opplever at CIM er et nyttig krisehåndteringsverktøy, men med tanke på at det er et stort verktøy med mange funksjoner kan det være utfordrende å finne ut av inntil en blir kjent med det. Figuren nedenfor viser et situasjonsbilde i CIM slik det kan se ut under en øvelse eller ved en reell hendelse.



Figur 8 CIM krisehåndteringsverktøy (OFFB.no)

5.2 Krisekommunikasjon – enveis eller toveis prosess?

Ifølge begge informantene har selskap A toveis krisekommunikasjon innad i beredskapsorganisasjonen, med myndigheter og til media. En av informantene peker på at årsaken til krisekommunikasjonen i en initial fase av en krise, primært er en enveis prosess i SoMe er fordi den første fasen av en krise er kaotisk og uoversiktlig. De er likevel åpne for at det kan være aktuelt å vurdere behovet for toveis krisekommunikasjon i SoMe lengre ute i hendelsesforløpet ved langvarig hendelser. En risiko med å åpne for dialog i sosiale medier er at det er fort gjort å forskrive seg, og ikke ha tid og ressurser som kreves for å opprettholde dialogen.

Dersom selskapet velger å åpne for dialog i SoMe må det gjøres skikkelig, og de må vite hva de gjør. Informanten i selskap A peker videre på viktige faktorer som at det må være minst en dedikert person til enhver tid, som er i kontakt med de som er involvert i hendelsen dersom en skal åpne for dialog i sosiale medier. Informantene er av den oppfatning at dersom befolkningen/ pårørende opplever at de stiller spørsmål og ikke får svar, er dette verre enn å ikke åpne for dialog i det hele tatt. En av informantene mener også det er viktig å ha tro på at det går an å rette opp ting dersom en har gjort feil, fordi folk er mer tilgivende enn man skulle tro.

Selskap B har etablerte systemer for toveis krisekommunikasjon via tradisjonelle kanaler som beskrevet ovenfor, men ikke i sosiale medier. Selskapet har noen dedikerte personer i organisasjonen følger med på hva som skjer i SoMe, og i tillegg overvåkes SoMe av presstjenesten Retriever. Hvis det blir avdekket falsk feilinformasjon så må dette avkrefte. Beredskapsorganisasjonen setter opp telefonnummer ved hendelser som media kan ringe til for å få informasjon, og kriseledelsen lager til en informasjonspakke som blir kommunisert ut eksternt.

Informanten fra selskap C oppgir at de skulle ønske at krisekommunikasjon var toveisprosess. Likevel bruker de ifølge informanten den tradisjonelle måten ved å «ringe å snakke med noen». Med det menes at når det oppstår en hendelse så ringer 1.linje (operasjonelt nivå, eks. plattform/ landanlegg) til 2.linje som er en ekstern beredskapsorganisasjon, som igjen har kommunikasjon med 3.linje internt på strategisk nivå. De peker på at de skulle ønske at krisekommunikasjon var en toveis prosess, men at de ikke har etablerte systemer for dette. Informanten ser behovet for toveis kommunikasjon med myndigheter på nasjonalt, regionalt

og lokalt nivå dersom det oppstår en hendelse av et større omfang. I tillegg ser de behovet for toveis kommunikasjon med pårørende, ansatte, andre typer næringsvirksomhet, men det er ikke etablert noen rutiner eller systemer for digital toveis krisekommunikasjon. Informanten opplyser også om at de har nok ikke vært gode nok på å legge vekt på toveis prosess når det kommer til kommunikasjon.

Selskap D anser krisekommunikasjon som en toveis prosess, men ikke via sosiale medier. Informanten peker på at selskapet følger den tradisjonelle metoden ved å innhente informasjon via tradisjonelle kanaler og publiserer verifisert faktainformasjon kun på egen hjemmeside med informasjon om hvor pårørende/ befolkning kan henvende seg for spørsmål.

Informanten fra selskap E peker på at toveis krisekommunikasjon skjer via tradisjonelle kanaler, men ikke sosiale medier. De har ingen konkrete planer for toveis krisekommunikasjon på sosiale medier i kriser, men det er likevel en form for toveis krisekommunikasjon å etablere telefonlinje inn i form av mediehåndtering slik at folk kan ta kontakt. Informanten forklarer at selskapet har i tillegg et intranett for egne ansatte med mulighet for interaksjon og dialog.

5.2.1 Mottakere av krisekommunikasjon

For selskap A er mottakere av krisekommunikasjon først og fremst pårørende. Deretter er kolleger og ansatte, myndigheter, offentligheten og partnere de viktigste å ivareta for selskapet. Selskapet styrer selv hvem som er mottakere for krisekommunikasjon da det er situasjonsbestemt.

Begge informantene fra selskap B mener at det er situasjonsbetinget hvem som er mottakere for krisekommunikasjon. Første prioritet er involverte, pårørende, ansatte og deretter andre interessenter (myndigheter, lokalsamfunn, partnere, politiske instanser). Selskapet har et ansvar for å sørge for å være kilde riktig informasjon, samt at folk vet hvor de får informasjon.

I selskap C er første prioritet mennesker som er direkte eller indirekte berørt. Det er viktig å signalisere til myndigheter at selskapet tar ansvaret som operatør alvorlig og begrenser omfanget av hendelser. Partnere og kontraktører er også forventede mottakere av krisekommunikasjon, men det kan være en lang liste med 30 ulike grupperinger som kan være aktuelle å informere alt etter omfanget på hendelsen.

Informant fra selskap D peker på at hvem som er mottakere av krisekommunikasjon kommer an på omfanget av hendelsen, men overordnet kan det være; familie, pårørende, eiere, ansatte, omverden, lokalbefolkning, partnere og myndigheter. Selskapet har et sms varslingssystem som er gps styrt, slik at alle som befinner seg i nærheten av anlegget blir varslet på sms dersom det oppstår en hendelse på landanlegget.

For å kartlegge mottakere av krisekommunikasjon og deres informasjonsbehov i en krise oppgir informanten fra selskap E at kommunikasjonsavdelingen eller tidlig foretar en interessentanalyse som hjelper å sortere interessenter etter grad av makt og grad av interesse. Informanten peker på at de bruker prinsippet NICE (behov – interesser – bekymringer – forventninger) for å formulere budskap for å kartlegge mottakere av krisekommunikasjonen, og for å kartlegge informasjonsbehovet til de ulike mottakerne.

5.2.2 Intern versus ekstern 2.linje beredskapsorganisasjon

Fire av fem operatørselskap i denne sammenhengen eier den eksterne 2.linje beredskapsorganisasjonen sammen med 5-6 andre operatørselskap på norsk sokkel. De kan spør etter tjenester som øvelser, trening, fagdag og kurs ved behov, og informantene som er intervjuet opplever samarbeidet som bra og med muligheter for å skreddersy etter hva selskapet har behov for. For noen få år siden ønsket medlemmene et strategisk krisekommunikasjonsteam (SKT) som har spesialkompetanse innen krisekommunikasjon på strategisk nivå. Bakgrunnen for ønsket var at operatørselskapene ønsket et spesialtrent team, med hovedtyngden av kompetanse innen strategisk krisekommunikasjon. Det kom på plass i 2018 og selskapene opplever at de kan stole på råd de får. Operatørselskapene opplever i dag at SKT teamet sørger for en godt trent og robust beredskapsorganisasjon.

En av informantene fra selskap A mener at samarbeidet med ekstern 2.linje påvirker selskapet i den grad at det er stor grad av deling mellom selskapet og den eksterne 2.linje beredskapsorganisasjonen, men også mellom operatørselskapene. Informanten oppgir at selskapet har egne prinsipper og holdninger som gjør at de tar selvstendige beslutninger, men de er lydhøre for råd fra ekstern 2.linje beredskap. Informanten erfarer at det er stor grad av deling innen beredskap og kommunikasjon på tvers av selskapene som er representert av ekstern beredskapsorganisasjon.

Informantene opplever også stor grad av deling og erfaringsoverføring på kommunikasjonssiden (også krisekommunikasjon) på tvers av operatørselskaper (også Norsk Olje & Gass og Norsk Oljevernforening for Operatører). Dersom det er erfaringer som tilsier at selskapet bør endre rutiner, prosedyrer eller planverk så er de åpne for dette. Den andre informanten fra selskap A mener at samarbeidet med ekstern 2.linje betyr ekstremt mye, og at den eksterne beredskapsorganisasjonen kan beskrives som selskapets bedre halvdel. De opplever samarbeidet som avgjørende for god krisehåndtering og krisekommunikasjon, og at en erstatning av den eksterne beredskapsorganisasjonen vil kreve et stort bidrag fra konsulent.

Den første informanten fra selskap B som ble intervjuet mener at samarbeidet påvirkes, i den grad at det fører til en form for standardisering når det kommer til krisehåndtering og krisekommunikasjon. Det oppleves også at det er en høy grad av erfaringsoverføring mellom operatørselskapene som har felles ekstern 2.linje beredskapsorganisasjon. En annen informant fra selskap B tolker spørsmålet dithen at samarbeidet med ekstern 2.linje ikke påvirkes da det er definert klare beredkapsroller. Den eksterne 2.linje går ikke ut med informasjon til media, men de informerer andre som vil få en rolle i håndtering av hendelsen (3.linje, myndigheter, blålysetater, eksterne ressurser, NoK). Den tredje informanten fra selskap B opplever at selskapet er godt samkjørt med OFFB, og mener at samarbeidet av den grunn påvirkes i stor grad. Informanten peker på også på at OFFB har et kompetansesenter og tilbyr kurs til sine medlemmer og setter da en standard på beredskapsteam.

Informanten fra selskap C mener at samarbeidet med ekstern 2.linje er bra for selskapet da det betyr profesjonell og ferdig opplært personell med erfaring som er klare ved behov. Med den størrelsen som selskapet har i Norge i dag så er det vanskelig å fylle disse rollene med eget mannskap. Informanten opplever det som en utfordring å ha kontinuitet i trening av beredkapsroller dersom de skulle fylt alle rollene selv fra egen organisasjon. 01.12.2018 overtok ekstern 2.linje tjenesten etter en veldig kort og hektisk innfasings periode ifølge informanten.

Informanten fra selskap D opplever at de har fått påvirke måten de jobber på når det gjelder samarbeidet med ekstern andrelinje beredskapsorganisasjon. De er et spesielt selskap sammenlignet med andre operatørselskaper da de er en operatør som transporterer gass. De opplever at den eksterne beredskapsorganisasjonen tilpasser seg selskapet, og opplever samarbeidet som bra.

Selskap E er eneste selskap i denne sammenhengen som har egen intern andrelinje beredskapsorganisasjon. Informanten forklarer at de personene som har rollene i andre linje og tredje linje er rekruttert fra egen organisasjon, og disse er trent innenfor et spesifikt felt. Rollene tilsvarer de stillingene som finnes i en ekstern andre linje beredskapsorganisasjon, men de har 11 posisjoner totalt i motsetning til ekstern beredskapsorganisasjon som har fem posisjoner i tillegg til stabsleder. Beredskapsrollene er hentet fra de stillingene personene har til vanlig, og eksempelvis så har HR den samme rollen til vanlig, ytre miljø rolle har ytre miljø rolle til vanlig, logistikkrolle har logistikkrolle til vanlig etc. Informanten mener at styrken med «inhouse» andre linje beredskap er at de har folk som kjenner organisasjonen og operasjonene godt, og de har kontroll på hvem de skal kontakte for å styrke sin egen rolle eller finne informasjon hos andre.

Informanten fra selskap E peker videre på at beredskapsleder bør være godt trent, og denne rollen er gjerne en tidligere plattformsjef eller andre som er vant med å utøve den type ledelse en må ha i andre linje (autoritet, disiplin, tydelig leder). Det sitter en mediekordinator i beredskapsrommet, og kommunikasjonsansvarlig sitter i et rom ved siden av. Det er kommunikasjonsansvarlig som bestemmer hva som går ut av informasjon, og rollen fungerer som et bindeledd mellom 2.linje og 3.linje. Ved behov varsles et kommunikasjonsteam som dekker media og produserer informasjon på tredje linjes behov og bestillinger. Tredje linje består av personer i selskapets ledergruppe, som vil si at de som sitter i fredstid og tar beslutninger gjør også dette i en krise.

Dette mener informanten er det eneste rette da de kjenner selskapet, de ivaretar det strategiske perspektivet og har på grunnlag av det et bedre eierskap til krisen. Utfordringen med denne løsningen er å få CEO/ direktøren til å ikke lede møtet slik personen gjerne er vant med, men at fasilitator i 3.linje leder gjennom møtet. Fasilitator gjennomgår proaktiv metode og belyser konsekvensområder, men direktøren er den som til slutt tar beslutninger.

Informanten er positiv til at selskapet har intern 2.linje og at 3.linje er toppledelsen, og mener at den løsningen fungerer godt.

5.2.3 Hvilke faktorer er viktige for en vellykket krisekommunikasjon?

Begge informantene fra selskap A peker på at det viktigste på strategisk nivå (3.linje) når det har skjedd en ulykke eller krise, er at selskapet gir ut verifisert faktainformasjon så tidlig som mulig. Det må i tillegg raskt etableres toveis kommunikasjon med 2.linje, myndigheter, partnere og andre interessenter. Verifisert faktainformasjon er et meget positivistisk uttrykk. I

kriser er det ofte slik at beslutninger tas under en grad av usikkerhet – krisehåndtering er beslutningstaking under usikkerhet. Det er således ikke så lett å se hva som er fakta mens krisen pågår, siden fakta gjerne endrer seg underveis.

Informanten sier videre at selskap A er opptatt av å vise anerkjennelse for det som har skjedd og vise empati. Høyest på listen over hvem som skal informeres først i en krise er de direkte berørte, involverte, pårørende, interessenter, partnere, offentligheten eller andre som kan ha et informasjonsbehov. Etablerte rutiner og prosedyrer som er godt innøvd er også en viktig faktor for å lykkes med krisekommunikasjon i en reell ulykke eller krise, og at selskapet har jevnlig øvelser med ulike øvingsmål. Begge informantene la dessuten også stor vekt på at selskapet er avhengig av å ha personell med riktig kompetanse, slik at de er i stand til å takle enhver situasjon som kan oppstå. Beredskapsorganisasjonen må være effektiv for å kunne spare tid, samt redusere omfang av skader på mennesker, miljø, eiendeler og omdømme. Men begge informantene var enige om at det er viktig at effektiviteten ikke går på bekostning av verifisert faktainformasjon.

Selskap B har et høyt fokus på P.E.A.R prinsippet som på norsk står for mennesker – miljø – eiendeler og omdømme. Det er også selskapets prioriterte rekkefølge i en krise. En faktor for vellykket krisekommunikasjon er å gi rett informasjon til de rette personene til rett tid. En av informantene peker på tid som en viktig faktor, og beskriver det slik; *«det handler om å være tidsnok «på ballen», som vil si at selskapet er proaktive og «frempå» slik at vi tidlig blir den foretrukne kilde til informasjon om krisen»*. Den ene informanten trakk fram Turøy-ulykken i 2016 som et eksempel hvor Equinor holdt tilbake informasjon i flere dager for å være helt sikre på at de ga ut riktig informasjon.

Selskap C sin førsteprioritet i hendelser med mennesker involvert at disse blir ivaretatt på best mulig måte. Informanten understreker at det er viktig at informasjon er verifisert og korrekt, og at selskapet evner å formidle at de fokuserer på det som forventes av egne ansatte, interessenter og myndigheter i en krise; nemlig mennesker først og deretter miljø, eiendeler og omdømme.

Informanten fra selskap D anser det som en viktig faktor for å lykkes med en krise er at organisasjonen øver mye på ulike nivå med ulike øvingsmål for å opprettholde beredskapskompetansen på et godt nivå, og en viktig del av detsikres gjennom å være medlem

av ekstern andrelinje beredskapsorganisasjon. Informanten mener også at en viktig faktor er tydelige rammeverk som beskriver rollene til de som er en del av beredskapsorganisasjonen. Informanten peker på et godt trent beredskapsteam er avgjørende for å lykkes med krisekommunikasjon og krisehåndtering. For å kunne lære av øvelser er det viktig med debrief møter etter øvelser for å se hva som kunne vært gjort bedre og hva som gikk bra.

Informanten fra selskap E er av den oppfatning at det er et dilemma mellom det å gå ut med korrekt informasjon i en krise, og det å være tidlig ute som den foretrukne informasjonskilden. Selskapet mener effektivitet og tid som viktige faktorer, og de ønsker å være den foretrukne informasjonskilden. For å bli den foretrukne informasjonskilden og premissleverandør for hva som blir sagt og delt er det viktig å være «på ballen» tidlig. Med det menes at selskapet kan ta seg god tid med å gå ut med tall, men går tidlig ut til media og sier at «*Vi er klar over at det har skjedd en hendelse, og vi gjør det vi kan for å finne ut hva som har skjedd. Vi vil komme med mer informasjon når dette foreligger*» etc. I motsetning til tidligere er det nå en konstant deadline og et press og forventning om å levere informasjon, og kunsten og strategien er da å informere uten å ha noe informasjon. Informanten anser det som avgjørende at selskapet aldri må lyve eller gjette på fakta i en krise dersom de ikke har informasjon, da er det bedre å vente.

5.3 Hvordan påvirker utviklingen av redaktørstyrte medier og sosiale medier selskapenes krisekommunikasjon?

Den ene informanten fra selskap A tenker at selskapet burde vært mer aktive på sosiale medier som Facebook, Twitter eller Instagram i det daglige, men at de kanskje er litt redde da sosiale medier oppleves som noe ukontrollerbart. Det får store konsekvenser for selskapet dersom de trår feil i sosiale medier, og det er større fare for omdømmebrist nå enn før med tanke på utviklingen av sosiale medier. En annen informant fra selskap A peker også på at selskapet er avhengig av «digitale ildsjeler» som driver fram økt bruk av sosiale medier, og at selskapet har pådrivere som har lyktes med å vise nytteverdien av sosiale medier.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og Beredskap mener at dersom man skal bruke sosiale medier under en krise, er det anbefalt at organisasjonen har etablert seg der i normalsituasjon, og ikke begynner å bruke sosiale medier først når en krise oppstår. Man bør ha lært seg hvordan de aktuelle kanalene fungerer, hvilken kommunikasjon som er best egnet og hvilke målgrupper man kan nå gjennom de ulike kanalene (DSB, 2016).

Sosiale medier har endret krisekommunikasjonen til selskap B i den grad at informantene opplever et økt tidspress på grunn av sosiale medier når det kommer til å være tidlig nok ute med å publisere verifisert faktainformasjon når det har skjedd en hendelse av større omfang. Informantene peker likevel på at de har valgt å godta å ikke være først ute med informasjon, men heller vente til de har verifisert faktainformasjon som er hundre prosent riktig.

Det faktum at det stadig tar kortere tid fra en hendelse inntreffer til det er publisert i media eller sosiale medier oppleves av informant i selskap C som veldig utfordrende, i tillegg er myndigheter raskere ute med informasjon på sosiale medier enn før. Informanten oppgir at SoMe har endret krisekommunikasjonen på den måten at selskapet opplever at informasjon om hendelser må stadig raskere ut, og de har dårligere tid på seg før holding statement skal publiseres. Informanten opplever det også utfordrende at media, HRS og blålysetater er i forkant ved at de bruker Twitter til å informere befolkningen både i det daglige og i kriser. Det er en utfordring både for offentlige aktører og selskapene i denne undersøkelsen at befolkningen er raskt ute med innlegg på SoMe som baseres på rykter og mangelfull informasjon. Informanten opplever likevel at norske medier er til å stole på både i det daglige og under kriser, og opplever at samarbeidet med media er bra.

Sosiale medier blir ifølge informanten i selskap D ikke prioritert i kriser, men pressemeldinger blir publisert på sosiale medier. De har aktive kontoer på Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram og YouTube, men er moderat aktive på sosiale medier i det daglige på bakgrunn av fare for omdømmebrist.

Informanten fra selskap E peker på at sosiale medier har endret krisekommunikasjonen i den grad at SoMe i nyere tid har blitt integrert i selskapets krisekommunikasjonsplan. Det ble også høsten 2019 opprettet en SoMe strategi som sier noe om hvordan selskapet skal håndtere SoMe i kriser, og hvordan oppføre seg i ulike SoMe kanaler. Det er nytt for selskapet med fokus på SoMe, men informanten peker på at SoMe må tas stilling til i mye større grad enn før, og på bakgrunn av det har selskapet etablert og implementert den nye SoMe strategien.

For å fremme handling vil et operatørselskap ifølge samtlige informanter gå ut så tidlig som mulig med den informasjonen de har om ulykken eller krisen på egen webside. På websiden vil de legge ut eksempelvis meldingen «*Vi er klar over at det har skjedd en ulykke eller krise, og vi vil komme med informasjon så snart dette foreligger*». I tillegg vil det legges ut

telefonnummer hvor pårørende, media og befolkningen kan henvende seg for spørsmål. Når det oppstår en krise vil sosiale medier gi input til ansatte, myndigheter og interessenter uansett om de søker den eller ikke. De store mediehusene har ikke lenger en deadline, noe som gjør at de kan publisere kontinuerlig – eller ved behov. Konsekvensen at dette er at «eier av hendelsen», i dette tilfellet et operatørselskap, risikerer å havne «bakpå» fra første minutt og ikke være den foretrukne kilde til verifisert faktainformasjon.

Tabellen nedenfor viser hvilke av ulike SoMe kanalene som operatørselskapene er aktive på i det daglige. Det kommer tydelig frem at Facebook er den mest foretrukne SoMe kanalene i alle selskapene, og etter kommer LinkedIn og på tredjeplass finner en Twitter. Selskap C eier som nevnt tidligere ingen SoMe kanaler i Norge, derfor er de heller ikke aktive på noen av kanalene.

Operatørselskap	Facebook	Twitter	LinkedIn	Instagram	YouTube
A	X	X	X		
B	X	X	X		
C					
D	X	X	X	X	X
E	X		X	X	

Tabell 5 Oversikt over selskapenes aktivitet på sosiale medier (egen tabell)

En av informantene fra selskap A peker på at SoMe kan være et hjelpemiddel for å sluse folk til egen webside for å finne verifisert faktainformasjon. Selskapet har en skiftordning med team som rullerer på vaktordning, og det teamet som har vakt skal mønstre i beredskapssentral på selskapets lokasjon innen 1 time når det oppstår en hendelse. De har i motsetning til tidligere fullmakt til å håndtere hendelsen og ta beslutninger frem til selskapets ledelse er på plass, noe som bidrar til at når beslutninger kan tas lokalt forenkler det prosesser når det skal formuleres budskap til holding statement. På bakgrunn av det oppleves det av informanten at selskapets tidligere utfordringer knyttet til krisekommunikasjon er tilbakelagt. Det oppleves likevel at det stadig er en utfordring å være proaktiv nok, og tidlig nok ute med informasjon. Selskap C opplever at SoMe er ukontrollerbart og lager mye «støy», og velger derfor å ikke bruke SoMe i sin krisekommunikasjon, men overvåker informasjonsstrømmer på SoMe for ikke å gå glipp av informasjon som blir publisert.

Selskap A og E bruker sosiale medier som Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram og YouTube i varierende grad i det daglige til omdømmebygging, spredning av informasjon om selskapet og rekrutteringskampanjer. Informantene fra selskap B, C og D opplyser at selskapet har sporadisk og en noe tilfeldig bruk av sosiale medier. I selskap A ble sosiale medier i liten grad brukt i det daglige tidligere, men nå som selskapet har en større kommunikasjonsavdeling er de mer aktive på sosiale medier. Eksempler på hva selskapet bruker sosiale medier til er omdømmebygging og rekrutteringskampanjer. Den ene informanten peker på at interne undersøkelser har vist at befolkningens interesse for å følge selskapet, og å ha dialog, er stadig økende. Sistnevnte skyldes at selskapet som nevnt tidligere har en større kommunikasjonsavdeling med dedikerte personer som pådrivere i SoMe, og som har lyktes med å vise selskapet nytteverdien i bruk av sosiale medier.

Selskap B globalt bruker mye sosiale medier i det daglige til å spre informasjon og nyheter om selskapet, og kanalene brukes også til omdømmebygging. Dette er styrt fra hovedkontor i utlandet. Hovedsakelig brukes Facebook, Twitter og LinkedIn, hvor Facebook er mest relevant. En annen informant kunne opplyse om at mer lokalt oppleves det at Facebook er mest relevant, og at Twitter ikke brukes i det daglige da det er et krevende medium å bruke.

Selskap C bruker SoMe veldig lite i det daglige da de ikke eier egne kontoer i Norge, men har en global avtale på overvåkning av sosiale medier via pressetjenester som Meltwater eller Retriever. Medieovervåkning er nærmere beskrevet i kapittel 5.3.1, så det vil ikke bli ytterligere forklart her. Selskapet har et etablert merkenavn, men deler av navnet er tidligere solgt til en underleverandør. Dette merker de skaper noe forvirring i sosiale medier da henvendelser som er rettet mot operatørselskapet havner hos underleverandør, og gjerne motsatt. Globalt opplever de mye støy på sosiale medier da mange, for eksempel miljøaktivister eller misfornøyde privatpersoner, ikke greier skille mellom operatørselskapet og underleverandøren. Det medfører at negative tilbakemeldinger rettet mot underleverandør istedenfor treffer operatørselskapet i sosiale medier, eller motsatt.

Informanten fra selskap D opplyser at selskapet er aktive i SoMe, men ikke i kriser. SoMe brukes i moderat grad i det daglige til omdømmebygging. De har aktive kontoer på Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn og YouTube.

Selskap E beskrives av informanten som et ungt selskap, og de har en sosiale media strategi som ble kickstartet i september 2019. De har aktive kontoer på Facebook, LinkedIn og Instagram som brukes til blant annet omdømmebygging og rekrutteringskampanjer. Den nye SoMe strategien sier noe om hvordan selskapet skal oppføre seg i de ulike kanalene, hva som skal formidles og hvem som er forventede målgrupper. I rekrutteringskampanjer er det viktig med gode rekrutteringsbudskap i sosiale medier. Det er viktig for selskapet å vise et samfunnsansvar, klimaansvar og ringvirkningsansvar, og i den sammenheng kan Twitter være en god kanal. Informanten mener at selskapet knapt har ressurser til å drive sosiale medier i det daglige, men at de på lang sikt ønsker å få et ambassadørkorps på 3-5 personer som kan produsere innhold på SoMe. Kommunikasjonsavdelingen har «sosiale medier redaksjonsmøter» hvor det ses på hva som er viktig de neste 4-6 månedene; eksempelvis rekrutteringskampanjer med skrevne budskap etc. Informanten peker på at mye er planlagt og noe er adhoc når det kommer til sosiale medier.

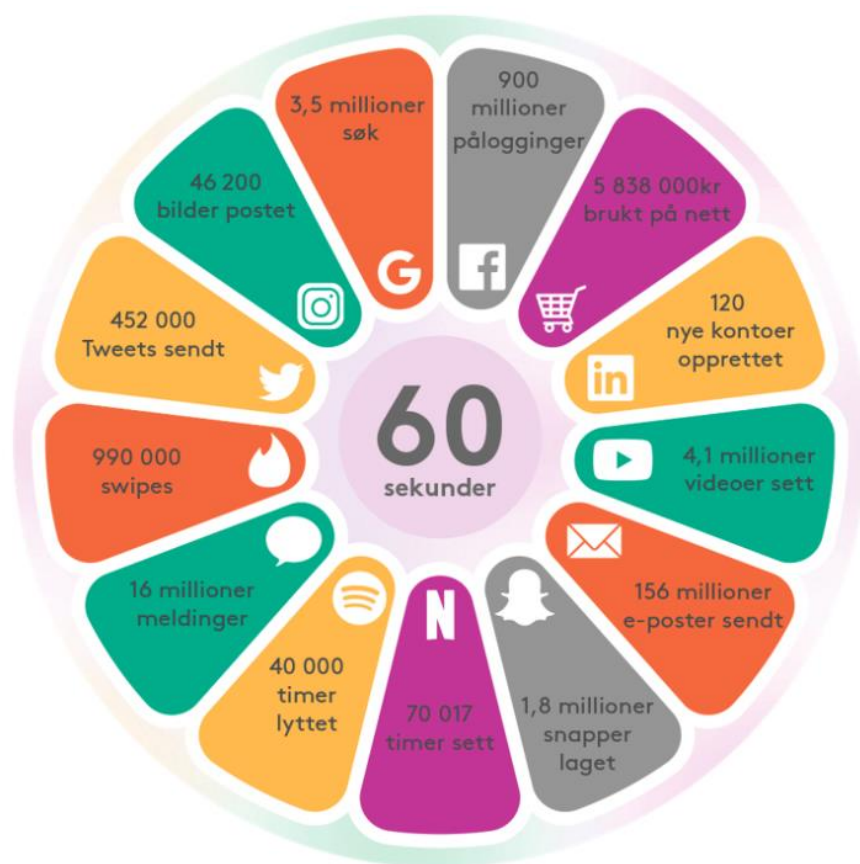
5.3.1 Medieovervåkning

For å ha kontroll over digital spredning av informasjon driver de fleste større virksomheter medieovervåkning i hverdagen, og mange kjøper denne tjenesten eksternt via ulike presstjenester. I en krise er det viktig at overvåkingen tilpasses hendelsen ved å omfatte spesielle søkeord, og ved økt frekvens. Man bør også overvåke omverden ved å følge med på hva andre myndigheter skriver og hva eventuelle samarbeidspartnere eller konkurrenter informerer om (DSB, 2016).

Overvåkning av sosiale medier handler om å identifisere hva som sies om egen organisasjon, konkurrenter, bransjen eller bestemte trender i sosiale medier. Sosiale medier overvåkes som oftest for å få en forståelse av hva som skrives og sies om selskapet utenfor selskapets egne plattformer. På den måten samler man inn ekstern data for å holde seg oppdatert, være forberedt på en krise eller utvikle nye strategier. Hvert sekund deles det over hele verden en enorm mengde data online. Den daglige utvekslingen av informasjon på nett forlater oss med millioner av innlegg på sosiale medier, som en ikke har mulighet til å holde styr på (Smestad, 2019).

Det er en overflod av informasjon og data, i tillegg til konstante endringer i plattformenes algoritmer, som gjør det vanskelig for bedrifter å komme seg gjennom støyen. Det er antagelig enda mer utfordrende å utnytte all den informasjonen som finnes i sosiale medier fra

kunder, konkurrenter og næringen generelt. Ved å overvåke sosiale medier kan bedrifter spore, måle og analysere alle data som lages hver dag. Dataene som innhentes kan brukes til å ta informerte beslutninger både i det daglige og i en eventuell krise. For å overvåke sosiale medier finnes et utallige verktøy, men de mest brukte er Meltwater, LikeAlyzer og Retriever. Alle tre er en tjeneste rettet mot bedriftsmarkedet, og består av teknologi som skanner nyhetssider, sosiale medier, blogger etc., og samler inn alt som publiseres (SSB, 2017). Hvilket verktøy som brukes avhenger av hvilke kanaler man ønsker å overvåke, og hva man ønsker å innhente av informasjon. Figuren nedenfor viser en oversikt over hva som skjer online i løpet av kun 60 sekunder (Smestad, 2019).



Figur 9 Hva skjer online i løpet av 60 sekunder (Meltwater.com)

Retriever tilbyr en løsning for håndtering av redaksjonelle og sosiale medier for selskap og organisasjoner som ønsker å arbeide integrert med sin kommunikasjon. Løsningen kalles RealationDesk og er markedets sterkeste tilbud for å administrere kundedialoger og overvåkning i sosiale kanaler. Det betyr at organisasjoner kan publisere innlegg, administrere dialoger og analysere resultater, i en og samme tjeneste (Retriever, n.d.-b). Retriever, som er eier av RelationDesk har fem konkrete tips til krisehåndtering (Retriever, n.d.-a);

1. Overvåk mediebildet og hvordan situasjonen dekkes i ulike kanaler
2. Velg tidligst mulig en sentral talsperson i selskapet som uttaler seg
3. Bruk egne sosiale mediekanaler som Twitter og Facebook aktivt for å kontrollere situasjonen
4. Opprett en egen hashtag som kan følges i sosiale medier
5. Håndter kundedialoger i egne sosiale mediekanaler i en mediehåndteringsplattform; RelationDesk

6 Drøfting

I dette kapitlet vil funnene i forrige kapittel drøftes mot teoriene som ble presentert i kapittel 3. Kapitlet er strukturert etter rekkefølgen på forskningsspørsmålene for å skape en systematisk oversikt. Først drøftes det rundt hvilke etablerte systemer selskapene har for krisekommunikasjon, og deretter om det er en enveis- eller toveis prosess. Til sist ses det på hvordan utviklingen av sosiale medier har påvirket selskapenes krisekommunikasjon.

Drøftingen vil lede frem til en konklusjon på problemstillingen «*Hvordan bruker operatørselskap på norsk sokkel sosiale medier i sin krisekommunikasjon?*» som vil bli besvart i kapittel 7.

6.1 Hvilke etablerte systemer har selskapene for å dekke både tradisjonelle medier og SoMe i sin krisekommunikasjon?

Det er et krav fra Petroleumstilsynet at operatørselskap på norsk sokkel skal ha en beredskapsplan; «*Det skal utarbeides beredskapsplaner som til enhver tid beskriver beredskapen og inneholder aksjonsplaner for de definerte fare- og ulykkessituasjonene*» (Petroleumstilsynet, 2016). Selve arbeidet med å utvikle en krisekommunikasjonsplan, er en viktig prosess for forankring, økt forståelse og bevissthet. Det gjelder både for hvilke kriser som kan ramme virksomheten og for hvordan kriser kan håndteres. Videre er det viktig med ansvar, roller, funksjoner og oppgavefordeling for alle som skal jobbe med krisekommunikasjon. Dette gjelder også samt ansvar og roller til viktige bidragsytere som for eksempel sentralbord og personalavdeling (DSB, 2016).

Selskap A har en egen krisekommunikasjonsplan hvor SoMe er beskrevet, mens selskap B har krisekommunikasjon integrert i beredskapsplanen. Selskap C har en manual for kommunikasjonsarbeid, og selskap D har egen krisekommunikasjonsplan. Selskap E har ifølge informanten egen krisekommunikasjonsplan som et vedlegg til beredskapsplanen, og sosiale medier er beskrevet i denne. Det er med andre ord litt ulik praksis blant selskapene hva gjelder krisekommunikasjonsplan.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og Beredskap (DSB) peker på følgende i tillegg til å ha definerte beredskaps- og krisekommunikasjonsplaner;

«alle aktuelle kanaler må være nedfelt i virksomhetens krisekommunikasjonsplan, fortrinnsvis med kontaktinformasjon for de viktigste kanalene og gjerne spesifisert hvilke kanaler som benyttes mot ulike målgrupper. Aktuelle kanaler kan være alt fra egne nettsider og intranett til lokalaviser, riksmidier og sosiale medier, til allmøter på torget og oppslag på den lokale butikken» (DSB, 2016).

I dagens digitaliserte samfunn så er alle kanalene som nevnes av DSB aktuelle, og sosiale medier mer enn noen gang tidligere. Det publiseres informasjon kontinuerlig på sosiale medier, og på internett forøvrig, og dersom selskapene ikke er til stede på SoMe

Krisekommunikasjon ble i kapittel 3.3 definert av Løvik som *«all kommunikasjon som knyttes til en nødsituasjon, og omfatter all utveksling av informasjon som skjer internt og eksternt med andre virksomheter, mediene, organisasjoner eller publikum»* (Løvik, 2015, p. 21).

Løvik belyser i definisjonen ovenfor at krisekommunikasjon er en toveis prosess både intern og eksternt med andre virksomheter, medier, organisasjoner og publikum. Av de selskapene som er intervjuet i forbindelse med denne oppgaven, så er det som nevnt tidligere kun to av fem selskap som har sosiale medier integrert i sin krisekommunikasjonsplan. Med bakgrunn i det kan en diskutere om operatørselskapene har gode nok etablerte systemer for krisekommunikasjon.

Samtlige selskap er aktive i en eller annen grad på de mest kjente sosiale medier som Facebook, Twitter og Instagram, men de fleste informantene peker likevel på at sosiale medier ikke blir prioritert i en eventuell krise. Det kan da tenkes at de går glipp av informasjon eller feilinformasjon, og at de ved en eventuell krise er mer utsatt for omdømmebrist som Løvik (2015) påstår. Ved søk på selskapenes navn i sosiale medier som Facebook, Twitter og LinkedIn tyder det på en høyere aktivitet på SoMe globalt, men at bruken i Norge er noe sporadisk og tilfeldig. Tabellen på neste side viser en oversikt over hvilke SoMe kanaler informantene har oppgitt at selskapene har aktive kontoer.

Operatørselskap	Facebook	Twitter	LinkedIn	Instagram	YouTube
A	X	X	X		
B	X	X	X		
C					
D	X	X	X	X	X
E	X		X	X	

Tabell 6 Oversikt over selskapenes aktivitet på sosiale medier (egen tabell)

Selskap A er et relativt lite selskap på norsk sokkel som ikke er styrt av et stort og tungt moderselskap slik som flere av de større selskapene. Det betyr færre ledd i beredskapsorganisasjonen og færre ledd når viktige beslutninger skal tas, men at selskapet er lite betyr i utgangspunktet også færre ressurser i kommunikasjonsavdelingen. Selskapet skiller seg ut i den grad at de i denne sammenhengen er det minste selskapet med færrest ansatte, men også det eneste selskapet som er åpne for å vurdere bruk av sosiale medier i kriser, f.eks ved en langvarig hendelse (over flere dager/ uker). En av informantene kunne fortelle at selskapet har flere ressurser i kommunikasjonsavdelingen nå enn tidligere, som er dedikert til SoMe. En av informantene mener at selskapet har hatt god nytte av såkalte «ildsjeler» som har lyktes med å vise selskapet nytteverdien i å bruke sosiale medier. Informanten fra selskap A forklarte at de er mer aktive på sosiale medier nå enn de var tidligere, og det skyldes et økt fokus på SoMe kombinert med en større kommunikasjonsavdeling som gjør at de har flere ressurser. De bruker hovedsakelig SoMe til omdømmebygging, og i perioder til rekrutteringskampanjer. Sistnevnte har vist seg å være effektivt, og de ser at interessen for å følge selskapet i SoMe, og å ha dialog er økende.

Alle tre informantene fra selskap B pekte på at selskapet har krisekommunikasjon integrert i sin beredskapsplan. De har ikke beskrevet sosiale medier i sine planverk for beredskap, og det blir heller ikke øvd på håndtering av sosiale medier i beredskapsøvelser. Det kan tyde på at selskapet har den «gamle og tradisjonelle» måten å tenke på når det kommer til krisekommunikasjon, og at de ikke ser for seg at en krise kan ramme dem i sosiale medier. Sitat fra en av informantene angående bruk av sosiale medier i en krise er; «*det håndterer vi sikkert*». Men en kan stille seg spørsmål om det er nok når ser på andre selskap som har blitt rammet hardt i sosiale medier. Hva gjør de dersom en krise utvikler seg til å bli en krise i sosiale medier i tillegg? Har de ressurser med kompetanse til å håndtere det? DSB bringer til

torgs i sin veileder for krisekommunikasjon at det bør planlegges for å publisere på interne kanaler, nett og sosiale medier (DSB, 2016). Det er grunn til å anta at selskapet hadde vært bedre rustet til å håndtere sosiale medier i en krise, dersom det var beskrevet i krisekommunikasjonsplanen, hvis SoMe var en del av selskapets beredskapsøvelser og de hadde hatt flere ressurser dedikert til SoMe.

Selskap C skiller seg ut ved å ikke være aktive på noen sosiale medier, og det skyldes som nevnt tidligere at de ikke eier egne SoMe kontoer i Norge. Ifølge informanten skyldes det at all aktivitet på SoMe styres globalt. Informanten forklarte at de opplever at sosiale medier skaper mye støy da deler av navnet til selskapet er solgt til en underleverandør, og derfor velger de å ikke forholde seg til sosiale medier. Men det kan jo tenkes at nettopp derfor burde de hatt egne kontoer i Norge. I tillegg kan det tenkes at dersom de hadde egne SoMe kontoer, kunne de styrt aktiviteten selv og dermed unngått støyen på SoMe knyttet til navnebyttet. Selskap D er det eneste av de fem selskapene som har aktive kontoer på «alle» sosiale medier. Mer konkret er de aktive på Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram og YouTube. Ifølge informanten brukes sosiale medier til å spre nyheter om selskapet, men ikke til kommunikasjon. Et søk på selskapets Facebook side viser stor grad av aktivitet, men få delinger og kommentarer på innleggene som blir publisert. I et fåtalls innlegg har personer kommentert i positiv forstand, men selskapet har ikke respondert på disse kommentarene. Det tyder på at selskapet ønsker ikke toveis kommunikasjon via SoMe, verken i det daglige eller i en krise. Det er likevel grunn til å tro at når selskapet er så etablert på SoMe så ville de hatt alt å tjene på å bruke SoMe til kommunikasjon, og ikke bare informasjon.

Selskap E etablerte høsten 2019 en SoMe strategi som sier noe om selskapets tilnærming til SoMe i det daglige, og hvordan selskapet planlegger å håndtere SoMe i en krise. Strategien sier også noe om formålet med selskapets aktivitet på SoMe, og hva som skal publiseres til hvilken tid. Selskap B, C og D har ifølge informantene per i dag ikke planverk for håndtering av SoMe i en krise, og de kunne heller ikke si noe om selskapet har planer for å integrere SoMe i krisekommunikasjonsplan. Basert på svar fra flere informanter kan det tyde på at mangel på kompetanse og ressurser innen sosiale medier er avgjørende for selskapenes aktivitet på sosiale medier.

Det kom også frem under intervjuene at ingen av operatørselskapene trener på hvordan de skal håndtere SoMe i en krise, til tross for at to av selskapene har beskrevet SoMe i sin

krisekommunikasjonsplan. Selskap A og E skiller seg ut fra de andre selskapene med tanke på at de har SoMe integrert i sin krisekommunikasjonsplan, og ifølge informanten etablerte selskap E høsten 2019 en SoMe strategi, som sier noe om hvordan selskapet skal håndtere SoMe i det daglige og i en krise. På den måten er de etablert på SoMe i «fredstid», og med en plan for SoMe så er de mer forberedt på å håndtere det som måtte dukke opp av henvendelser og informasjon i en krise. Årsaken til den nye SoMe strategien er at selskapet har sett at SoMe kan true omdømmet i en krise, samt at kommunikasjonsavdelingen har flere ressurser enn tidligere.

Basert på søk på noen norske kommuners Facebook sider, deriblant Egersund, kan det tyde på at befolkningen henvender seg til kommunens nettside når det har spørsmål både i det daglige og i kriser, og at kommunen er rask med å besvare henvendelser. Når kommunen er aktive på sosiale medier bidrar det til at befolkningen får den informasjonen de trenger uten å måtte ringe, noe som letter trykket på kriseledelsen og gir dem bedre tid til å arbeide med krisen. Det kan tenkes at det kan være overførbarhet fra norske kommuner som håndterer crowd feeding krisekommunikasjon i SoMe, til operatørselskap på norsk sokkel selv om målgruppen for krisekommunikasjon i en krise kan være ulik.

Det er ikke utenkelig at dersom selskapene integrerer SoMe i sin krisekommunikasjonsplan, og har det som en del av sine beredskapsøvelser, vil bidra til at de er bedre forberedt på kriser som kan oppstå som følge av informasjon som blir publisert på SoMe. Flere av informantene fra de andre selskapene har pekt på at de bruker sosiale medier for omdømmebygging, rekrutteringskampanjer og for å spre positive nyheter om selskapet. Det er grunn til å anta at dersom selskap C hadde hatt en annen tilnærming til sosiale medier, så kunne de unngått endel av støyen de opplever i dag. At SoMe oppleves som noe ukontrollerbart som lager mye støy, medfører vel egentlig at det er enda viktigere for selskapet å være på den arenaen.

Informanter fra selskap A og E pekte også på at «digitale ildsjeler» som evner å vise selskapet nytteverdien av SoMe har sammenheng med selskapets tilnærming til SoMe. Det kan også tenkes at det faktum om selskapet har digitale ildsjeler eller ei, er medvirkende faktor til om sosiale medier er beskrevet i planverk for beredskap eller ikke. Det kan på bakgrunn av det være grunn til å anta at de selskapene som ikke har etablerte planverk for hvordan de skal håndtere SoMe i det daglige, heller ikke vil være godt nok forberedt i en krise. Det kan imidlertid tenkes at utviklingen innen SoMe har skjedd i et tempo som operatørselskap på

norsk sokkel ikke har greid å følge, og dermed har de ikke sett nytteverdien av å utnytte mulighetene til de ulike SoMe kanaler. De har på bakgrunn av de ikke ressurser eller kompetanse nok til å håndtere SoMe på en måte som gagnar selskapet.

Funn fra tidligere masteroppgaver fra Hagir & Molde (2017) og Ryste (2018) peker på at digitale ildsjeler er avgjørende for hvor aktive norske kommuner er på sosiale medier, og i hvilken grad de bruker sosiale medier i kriser. Det kan tenkes at det samme er tilfellet for operatørselskap på norsk sokkel, og hvorvidt selskapene har ressurser med kompetanse innen sosiale medier er avgjørende for selskapenes aktivitet på sosiale medier.

De to selskapene som har SoMe integrert i sine krisekommunikasjonsplan, er også de selskapene som har vært mest positive til å stille opp til intervju i forbindelse med masteroppgaven, og som har ansett tematikk og problemstilling i oppgaven som særdeles aktuelt. De ønsket også å dele sine planverk, og tilbudte en omvisning i deres beredskaps rom i etterkant av intervjuene. Informantene fra de resterende tre selskapene stilte villig opp til intervju, men jeg fikk ikke inntrykk av at sosiale medier er noe som det er nødvendig å bruke tid og krefter på, hvert fall ikke i en eventuell krise.

6.2 Krisekommunikasjon – enveis prosess eller toveis prosess?

I kapittel 3.2.1 ble det redegjort for Berlos (1960) kommunikasjonsmodell som er en tradisjonell og klassisk lineær forklaring på kommunikasjon. Modellen under kan ses på som en utvidelse av den tidligere modellen til Berlo, og viser hvordan alle aktører, inkludert sosiale medier, henvender seg direkte til mottaker uten å gå veien om redaktørstyrte medier.

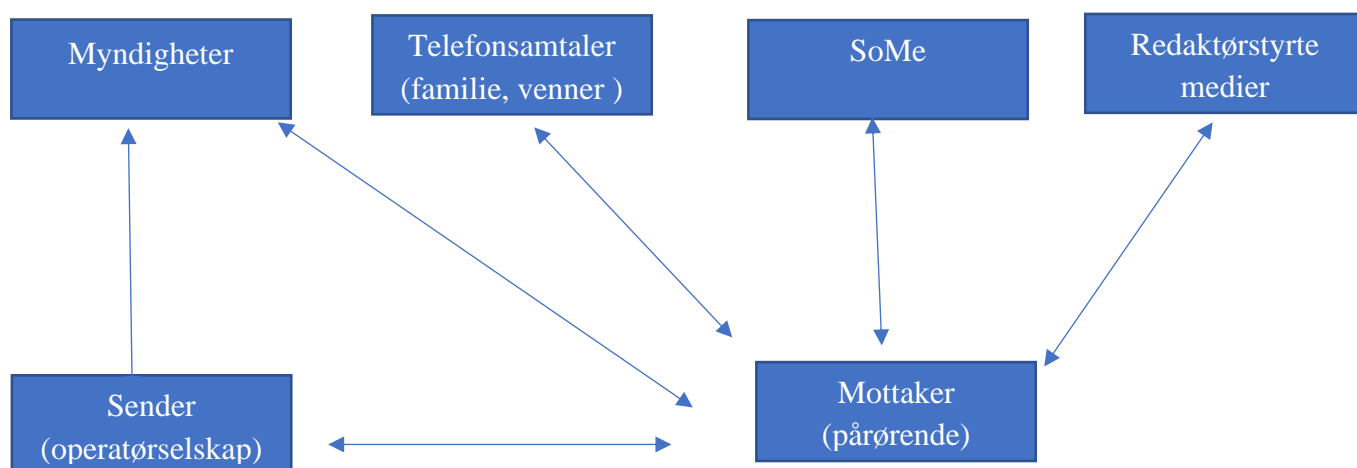


Figure 1 Sosiale mediers påvirkning i en krise (egen modell)

Det kommer tydelig frem av modellen at mottakere av informasjon under en krise bombarderes av informasjon fra ulike hold. Myndigheter vil kommunisere til både befolkning pårørende, media, operatørselskap og redningstjeneste på SoMe. Samtidig vil ulike venner og kjente ringe enten av bekymring eller for støtte, men det vil også være samtaler «over gjerdet», og ryktespredning. SoMe vil flomme over av info fra hvermannen, redaktørstyrte medier, politiet (Twitter) og andre offentlige etater. Samtidig kommer det «verifisert faktainformasjon» fra operatørselskapet. Når det er overflod av informasjon kan det være vanskelig for mottaker å forholde seg til informasjonen, samt vanskelig å vite hvilken del av informasjonen som er riktig eller usann.

Potensialet for innsamling av informasjon fra befolkningen har tre begreper. Ved crowd-sourcing brukes befolkningen som informasjonskilder, mens crowd-feeding betyr å tilbareføre informasjonen til befolkningen slik at de kan innrette seg best mulig til den situasjonen eller krisen som har oppstått (Engen et al., 2016, pp. 330–331). Basert på informantenes svar under intervjuene kan det tyde på at operatørselskapene praktiserer crowd-feeding mer enn crowd sourcing både i det daglige og i kriser. Det tyder på at de fleste operatørselskap fortsatt velger å informere heller enn kommunisere i kriser, men samtlige informanter pekte på at sosiale

medier ikke vil bli prioritert i en krise. En av årsakene til at de velger å ikke bruke sosiale medier som krisekommunikasjonsverktøy er at SoMe ikke har noen redaktører, i tillegg består kanalene av ufiltrert informasjon, rykter og kritikk. De velger heller å overvåke SoMe og andre relevante kanaler, og på den måten kan de fange det opp dersom det blir spredd informasjon som kan skade omdømmet til selskapene.

Den innledende fasen i en krise er ofte forbundet med stor grad av usikkerhet. Det medfører at den innledende informasjonen kan være feil. Samtlige informanter pekte under intervjuene på at i tillegg til viktigheten av å ha riktige fakta, så er det avgjørende at selskapet greier å formidle til omverden at de fokuserer på de riktige tingene og at de har kvalifisert personell til å håndtere hendelsen. Det handler ikke om å «gjette» eller lyve, men det handler om at man innledningsvis ikke kjenner detaljene i krisen. Dette er fasen som Boin mfl (2005) kaller sensemaking phase (what the hell is going on phase).

Alle de åtte informantene har vært samstemte i at deres selskap ønsker å ta eierskap til en krise, og være den foretrukne kilde til informasjon. Selskapene er av den oppfatning at det vil bidra til at befolkningen, media, partnere, ansatte og andre interessenter vil søke til selskapet som primærkilde til informasjon, istedenfor å søke uverifisert informasjon fra enten tradisjonelle medier eller sosiale medier. Det er likevel rimelig å anta at dersom de ikke er på sosiale medier så er de for mange heller ikke den foretrukne kilde til informasjon. Uttrykket verifisert faktainformasjon står imidlertid i stor kontrast til å være proaktiv og frempå, og det å være tidlig ute med informasjon. Det er et kjent dilemma i all krisehåndtering at det tar tid å innhente fakta informasjon i en krise, samtidig som en skal være først ute med informasjon. I tillegg kan fakta endres underveis, og dersom en da heller ikke er på sosiale medier så vil en heller aldri kunne være først ute med informasjon.

Det er også en risiko for at informasjon som blir frigitt av en organisasjon eller publisert i media er feil. Et eksempel på feilinformasjon er Turøy-ulykken i 2016 hvor Aftenbladet tidlig etter ulykken publiserte på web at helikopteret tilhørte et annet selskap enn det som var riktig, og i tillegg navnga de feil plattform helikopteret kom fra (enerWE, 2016). Konsekvensen av slik feilinformasjon er i første omgang at feil operatørselskap får eierskap til hendelsen, og pårørende som ikke er pårørende likevel blir unødvendig redde. Det setter i tillegg Aftenbladet i et dårlig lys og svekker deres omdømme. Feilen ble i dette tilfellet fort rettet opp når de fikk innhentet riktig informasjon, men skaden var allerede skjedd.

Et av prinsippene i selskap A sin krisekommunikasjonsplan sier konkret at selskapet skal vurdere sosiale media kanaler dersom det er passende i situasjonen for å oppdatere stakeholdere med den siste informasjonen selskapet har (selskap A, 2018); ***“If appropriate, social media channels (including Yammer) may be used to direct stakeholders to the latest information”***. En annen årsak til at flere av informantene har pekt på at sosiale medier blir prioritert i varierende grad i det daglige, er mangel på tid og ressurser til å håndtere sosiale medier. De har ikke ressurser til å opprettholde aktivitet på sosiale medier eller besvare henvendelser. SoMe kan brukes som crowd feeding på lik linje med tradisjonelle pressekonferanser for redaktørstyrte medier. Crowd feeding til befolkningen eller viktige stakeholder kan være positivt for omdømmebygging, rekrutteringskampanjer og til å spre positive nyheter om et selskap.

Flere av informantene forklarte under intervjuene at det foregår toveis kommunikasjon mellom selskapenes 1.linje og eksterne 2.linje. 2.linje håndterer kommunikasjon med myndigheter, HRS, eksterne ressurser, pårørende- og evakuert senter. Verifisert informasjon blir så gitt til selskapets 3.linje (strategisk nivå) som aller først går ut med et holding statement som sier noe om hva som har skjedd, og hvor pårørende, berørte og media kan henvende seg for å få informasjon. Kommunikasjonsprosessen er nærmere beskrevet i kapittel 2.3. Det tar lengre tid for et selskap å få verifisert faktainformasjon fra 2.linje beredskapsorganisasjonen om en hendelse, og være klar til å gå ut med et holding statement, sammenlignet med sosiale medier hvor det tar sekunder å publisere. Det kan medføre andre publiserer uverifisert informasjon om krisen på vegne av selskapet, som vil kunne skape en trussel for selskapets omdømme og troverdighet. De anser det som toveis krisekommunikasjon når det kommuniseres mellom linjene, og med myndigheter, politi, HRS og media.

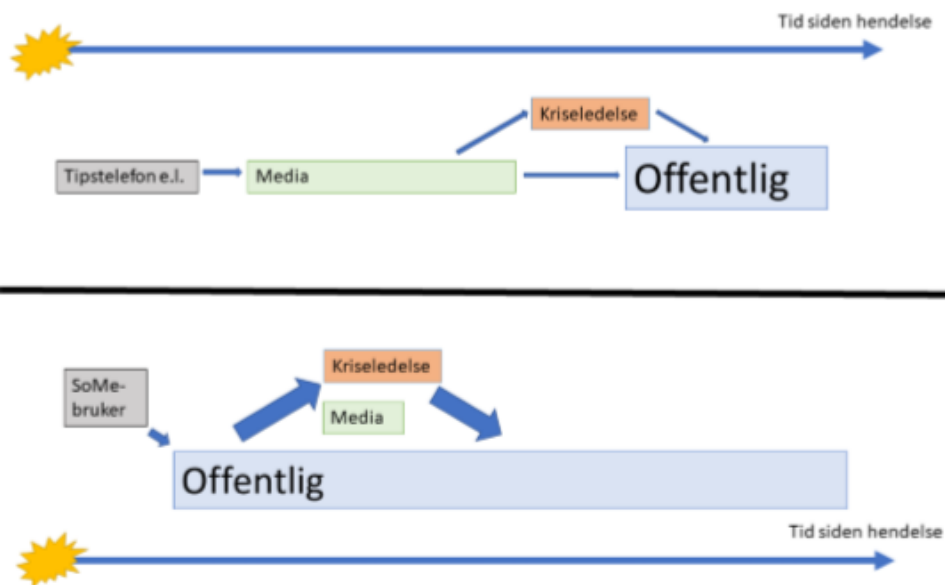
Forskning fra bl.a. Løvik (2015), Petter Skants (2016) og Olsen & Mathisen (2019) peker på at selskaper ikke lenger kan velge, å ikke forholde seg til sosiale medier i sin krisehåndtering, samt at krisekommunikasjon i sosiale medier bør ha en plass i beredskapsplanen. Det kan jo diskuteres om det er et godt nok argument at selskapene velger å ikke bruke sosiale medier som krisekommunikasjonsverktøy da selskapene selv velger hva de vil legge ut på sosiale medier, og det de velger å legge ut er «verifisert faktainformasjon». Selv om sosiale medier gjerne aldri blir en primær kanal for krisekommunikasjon, kan ulike SoMe kanaler brukes som kommunikasjonsskanal i tillegg til pressekonferanser. Det er grunn til å anta at selskapene

vil være den foretrukne kilde til informasjon dersom de er tidlig ute med informasjon på SoMe når det har oppstått en krise. Det tar sekunder for selskapene å kommunisere på SoMe som er en meget hurtig kommunikasjonskanal, og som kan benyttes som en-veis kanal dersom de ikke har nok ressurser i kommunikasjonsstaben.

6.3 Hvordan påvirker utviklingen av redaktørstyrte medier og sosiale medier selskapenes krisekommunikasjon?

Petroleumsvirksomheten som bransje er i endring og operatørselskap må på bakgrunn av det i større grad ta stilling til nye digitale utfordringer og nye typer trusler. Alle informantene pekte under intervjuene på at redaktørstyrte medier og sosiale medier har endret selskapenes krisekommunikasjon i en eller annen grad. De opplever først og fremst et økende tidspress når det kommer til krisehåndtering og krisekommunikasjon, og det pekes på at det i stor grad skyldes utvikling og økt bruk av sosiale medier. Løvik (2015) mener at organisasjoner ikke lenger kan velge å ikke forholde seg til sosiale medier i sin krisehåndtering, og Skants (2016) mener at vi er på vei inn i en digital revolusjon. Så hvorfor har enda flertallet av operatørselskap på norsk sokkel den tradisjonelle og «gamle» måten å tenke på når det kommer til krisehåndtering og krisekommunikasjon? Hva skjer den dagen det oppstår en krise som utvikler seg til å bli en krise i sosiale medier? Er selskapene forberedt på å håndtere det? Har de kompetanse til å håndtere det? Løvik (2015) peker også på at selskap og organisasjoner er mer utsatt for omdømmebrist enn tidligere på grunn av sosiale medier, og et økende fokus på bærekraft, miljø og fornybar energi setter operatørselskap i en utfordrende posisjon.

En interessant påstand fra Olsen & Mathiesen er at en hovedgrunn til enorm vekst i bruk av sosiale medier er at vi stoler mer på informasjon fra venner og bekjente, enn vi gjør på kommersielle medier og informatører med åpenbar agenda (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 50). Påstanden kan til en viss grad stemme hvis en ser på den skjematiske fremstillingen på neste side som viser hvordan sosiale medier fører til endret dynamikk når det gjelder publiseringshastighet. Årsaken er at informasjon fra tipstelefon gikk tidligere via media og deretter via kriseledelsen før den ble offentliggjort (Ryste, 2018), mens nå blir informasjon publisert på SoMe i løpet av sekunder etter at en krise har inntruffet.



Figur 10 Publiseringshastighet påvirket av sosiale medier (Ryste, 2018)

Det ble i kapittel 5.3 pekt på at sosiale medier er en faktor som i stor grad bidrar til at kriseledelsen opplever et økt tidspress når det skal kommuniseres i en krise, i motsetning til før sosiale medier gjorde sitt inntog for alvor. «Hvermannen» og mediers økte bruk av sosiale medier er med på å øke tidspresset for organisasjoner når det oppstår en krise. Samtlige informanter som har blitt intervjuet opplever det som et dilemma, at det forventes at selskapet er først ute med informasjon i en krise, men samtidig skal informasjonen som frigis være korrekt.

Konsekvensene av å gå ut med feilinformasjon er stor, og i første omgang rammer det pårørende. Men det rammer også selskapet i sin helhet, stakeholdere, partnere, ansatte m.fl. Det kan tenkes at frykten for å gå ut med feil informasjon eller trå feil i sosiale medier, er en av årsakene til at operatørselskapene velger å ikke forholde seg til sosiale medier ved en eventuell krise. Men det er ikke sikkert at det er riktig tilnærming. Kanskje burde de heller satt av ressurser med kompetanse på SoMe i det daglige slik at de er forberedt på å håndtere et eventuelt press på SoMe, eller gjerne greie å unngå å «havne bakpå» når det oppstår en krise. For å kunne være i stand til det må de først og fremst ha en SoMe strategi slik som selskap E har i denne sammenheng, og det bør være klare definerte mål som beskriver hvordan SoMe skal brukes.

Informanten fra selskap E peker også på at det er et dilemma med konstant deadline og et press og forventning om å gi ut informasjon gjør det til en kunst å «*levere uten å levere*». Informanten anser det som viktig at når pårørende, media eller befolkningen søker informasjon og tar kontakt, er det viktig at selskapet viser respekt ved å besvare alle henvendelser de mottar. De bør i tillegg ta alle henvendelser alvorlig, og forsøke å hjelpe på best mulig måte. Samtidig er det viktig at de som sitter på et telefonsvarer besvarer alle og ikke frigir uverifisert informasjon.

Det er et faktum at tradisjonelle medier ikke har en deadline lenger, noe som har ført til at de kan publisere på web fortløpende når det foreligger ny informasjon. Det påvirker selskapene i den grad at det bidrar til at kriseledelsen har stadig kortere tid på seg dersom de vil være først ute med informasjon. På en annen side så presiserer alle informantene at deres selskap ønsker å være på defensiven. Med det menes at de ønsker å vente med å gi ut informasjon gjennom tradisjonelle kanaler til de har verifisert faktainformasjon. Kun selskap A, B og E er åpne for å publisere korte informasjonsmeldinger på sosiale medier som Facebook og Twitter i en krise, mens selskap C og D kun ønsker kun å informere, ikke kommunisere, via tradisjonelle kanaler. Men på en annen side kan en tenke at så lenge informasjonen som skal kommuniseres blir forberedt så kan den også kommuniseres via SoMe, ikke bare via tradisjonelle kanaler.

DSB peker i sin veileder for krisekommunikasjon på at personellet i krisekommunikasjonsstaben bør være utpekt på forhånd, og stå beskrevet i planverket. Disse må ha en grunnkompetanse som gjør dem i stand til å utføre de oppgaver som skal utføres (DSB, 2016). Informantene fra selskap B peker på det samme som DSB, og mener at det er avgjørende å ha de rette folkene med riktig kompetanse på plass. I tillegg må den personen som uttaler seg i media være trent på å stå foran kamera og takle vanskelige spørsmål. Det er også viktig å ha oversikt over relevante interessenter som kan ha et informasjonsbehov, samt ha en forståelse for bransjen da en hendelse vil ramme hele industrien, ikke bare selskapet. Selskapet må i en krise få anerkjenne følelser i form av ord, noe som vil være med å bygge tillit. Når et selskap har tillit fra pårørende, partnere og media lykkes de med å vise at mennesker er førsteprioritet, og at de evner å ivareta disse på best mulig måte både under og etter en krise.

For å fremstå som troverdig mener informant fra selskap C at det er viktig at beredskapsorganisasjonen har øvd mye, og at de har tydelige rammeverk som beskriver rollene. DSB mener at de viktigste oppgavene må beskrives i krisekommunikasjonsplanen, gjerne også *hvem* som skal utføre oppgavene (DSB, 2016).

Et operatørselskap har mange type hendelser som har potensiale for å få oppmerksomhet både i tradisjonelle medier og sosiale medier. Dersom det eksempelvis skjer et oljesøl nært land så er miljøkatastrofen umiddelbart et faktum, og vil umiddelbart få oppmerksomhet i både tradisjonelle medier og sosiale medier. Da bør operatørselskapene ha personell med kompetanse i sin organisasjon som kan håndtere presset som vil oppstå i media, inkludert SoMe. Basert på funn fra egen forskning kan det tyde på at operatørselskap på norsk sokkel bør vurdere å tenke nytt, og akseptere at sosiale medier er kommet for å bli.

Selv om et selskap velger å ikke forholde seg til SoMe i en krise, så forsvinner det ikke av den grunn. SoMe er der enten vi vil eller ikke, og det er rimelig å anta at dersom selskapene ikke er etablert på SoMe i «fredstid», kan det ramme svært hardt dersom en krise utvikler seg til å bli en krise i SoMe. Som Løvik (2015) peker på bør sosiale medier inkluderes i en effektiv krisehåndtering, da en krise skapt på nettet vil kunne ta kontroll over den daglige driften i en organisasjon, på samme måte som hvilken som helst annen krise. Organisasjoner er på grunn av sosiale medier mer utsatt for omdømmebrist enn tidligere, og på bakgrunn av det er arbeidet med krisehåndtering og krisekommunikasjon blitt stadig viktigere (Løvik, 2015, p. 11).

Olsen & Mathiesen argumenterer for at hele poenget med krisekommunikasjon er at kunnskap skal nå dem som trenger den slik at de kan gjøre opplyste valg. Kunnskap fører til at negative konsekvenser og skadeomfang reduseres (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 50). Erfaringen er at dersom en kriseledelse ikke gir god og brukbar informasjon via sosiale medier, finner folk andre informasjonskilder, og de kildene kan fullstendig mangle bakkekontakt og kvalitetssikret informasjon (Olsen & Mathiesen, 2019, p. 70). Det underbygger påstanden til Løvik (2015) og DSB (2019) om at organisasjoner bør være etablert og aktive på SoMe i forkant om hendelser oppstår slik at de kan være i forkant og spre informasjon når det oppstår en krise. Dersom organisasjoner ikke er etablert og aktive på SoMe i «fredstid» er de sårbare for spredning av feilinformasjon og omdømmetap når en ulykke, krise eller katastrofe oppstår.

7 Konklusjon

Funn fra egen forskning peker på at SoMe ikke kommer til å bli en primær kanal for krisekommunikasjon for operatørselskap på norsk sokkel. De kan likevel ikke lenger velge å ikke forholde seg til sosiale medier i sin krisekommunikasjon, og skyldes at resten av verden er på sosiale medier. Med bakgrunn i crowd-feeding og Crowd-sourcing tyder det på at de går glipp av SoMe som en meget rask kommunikasjonskanal i sin crowdfeeding.

Tid og ressurser er to faktorer som et flertall av informantene pekte på under intervjuene som en utfordring når det gjelder å drifte SoMe i det daglige, og på bakgrunn av det blir ikke SoMe heller prioritert ved en eventuell krise. Dersom selskapene øker sin ressursbruk i kommunikasjonsavdelingen og lar «digitale ildsjeler» vise nytteverdien av SoMe i det daglige, vil dette bidra til at selskapene får et mer robust omdømme ved at de er etablert og aktive på SoMe i «fredstid». Selskapene vil dermed være i stand til å tåle en større storm i SoMe dersom det skulle oppstå.

På bakgrunn av overnevnte må operatørselskap på norsk sokkel integrere SoMe i sine krisekommunikasjonsplaner, samt etablere en strategi for å håndtere SoMe både i det daglige og ved en eventuell krise. Ingen av selskapene har sosiale medier som eget tema på øvelser, eller som en del av andre øvelser. De øver heller ikke på å håndtere press fra sosiale medier i en krise. Med tanke på at den teknologiske utviklingen går i et galopperende tempo og stadig nye digitale trusler dukker opp, bør selskapene integrere SoMe i sine beredskapsøvelser for å være robuste på å håndtere SoMe på lik linje som andre forhåndsdefinerte scenarier.

8 Referanser

- Blaikie, N. W. H. (2009). *Designing social research: The logic of anticipation* (2nd ed). Polity Press.
- Boin, A., Hart, P. 't, Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Boin, A., Hart, P. 't, Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (Second edition). Cambridge University Press.
- Communication Theory. (2010). *BERLO'S SMCR MODEL OF COMMUNICATION*. Communication Theory. <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>
- Coombs, W. T. (2007a). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135–139. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016>
- Coombs, W. T. (2007b). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Dahlum, S. (2018). Validitet. In *Store norske leksikon*. <http://snl.no/validitet>
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal akademisk.
- DSB. (2007). *Informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon*. <https://www.fylkesmannen.no/globalassets/fm-rogaland/dokument-fmro/forvaltning/brosjyrer-og-rettleiarar/informasjonsberedskap.pdf>
- DSB. (2016). *Veileder krisekommunikasjon*. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/>
- DSB. (2017). *Øvelsesplanlegging*. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. <https://www.dsb.no/kurs-og-konferanser/nusb/2017/ovelsesplanlegging4/>
- DSB. (2019). *Analyser av krisescenarioer 2019* [Ds]. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. <https://www.dsb.no/rapporter-og-evalueringer/analyser-av-krisescenarioer-2019/>
- enerWE. (2016). *En rekke feilaktige opplysninger om helikopterulykken*. <https://enerwe.no/offshore-pfu-runar-bruras/en-rekke-feilaktige-opplysninger-om-helikopterulykken/133797>
- Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E., & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Cappelen Damm akademisk.
- Enli, G., & Aalen, I. (2017). *Facebook*. Store norske leksikon. <http://snl.no/Facebook>

- Fagerli, H. P. (2012). *Krisehåndtering 2.0 sosiale medier i bruk før, under og etter krisen*. Kommuneforl.
- Hagir, L. A., & Molde, A. I. (2017). *Hva har skjedd? Hva gjør dere? Hvem har skylden? Krisekommunikasjon i alvorlige hendelser i Norge*.
https://www.uis.no/getfile.php/13405497/Samfunnssikkerhetskonferansen/Presentasjoner%202018/Hagir_Lise_Andreassen_og_Molde_Alf_Inge.pdf
- Heath, R. L., & O’Hair, D. (Eds.). (2010). *Handbook of risk and crisis communication*. Routledge.
- Hellevik, O. (1995). *Sosiologisk metode* (2. rev. utg). Universitetsforl.
- Hoffmann, T. (2013). *Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til?* Forskning.no.
<https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>
- Høgestøl, K. E. (2014). *Sosiale medier-et verktøy i kommunal krisehåndtering?*
<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/221344>
- Holmefjord, H. (2019). *Ipsos SOME Tracker*. 10.
- Hydro. (2019). *Cyberangrep på Hydro*. <https://www.hydro.com/no-NO/media/pa-dagsorden/cyberangrep-pa-hydro/>
- Ipsos, M. (2019). *Ipsos SoMe-tracker Q3’19*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q319>
- Jackson, I. (2018). *Twitter*. Store norske leksikon. <http://snl.no/Twitter>
- Johansen, W., & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Samfundslitteratur Press.
- Johnsen, C. (2012). *Bruken av sosiale medier i en krisesituasjon*.
- Jondahl, I. J. (2011). *Krisekommunikasjon i sosiale medier*.
- Lovdata.no. (2003). *Lov om petroleumsvirksomhet [petroleumsloven]—Kapittel 9. Særskilte krav til sikkerhet—Lovdata*. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-11-29-72/KAPITTEL_9#KAPITTEL_9
- Løvik, K. (2015). *Krisehåndtering online: Sosiale medier i crisekommunikasjon og beredskapsarbeid*. Cappelen Damm akademisk.
- Medienorge. (2010). *Sosiale medier—Et overblikk*.
http://medienorge.uib.no/files/nyhetsbrev/2010/Sosiale_Medier_2010-2.pdf
- Ndlela, M. N. (2019). *Interessentperspektiv på crisekommunikasjon*. Universitetsforl.
- OFFB. (2019). <https://offb.no/>
- Olsen, O. E., & Mathiesen, E. R. (2019). *Media og krisehåndtering* (2nd ed.). Cappelen Damm AS.

Petroleumstilsynet. (2016). *Beredskapsplaner*. <https://www.ptil.no/regelverk/alle-forskrifter/aktivitetsforskriften/XIII/76/>

Phelps, J. M., Carlquist, E., & Gillespie, A. (2017). *Kapittel 5: Hva er kommunikasjon?*

Proactima. (2012). *Beredskap og støttefunksjoner—Konsekvensutredning for havområdene ved Jan Mayen*.

Regjeringen. (2002). *St.meld. Nr. 17 (2001-2002)* [Stortingsmelding]. Samfunnssikkerhet, veien til et mindre sårbart samfunn. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2001-2002-/id402587/>

Retriever. (n.d.-a). *Krisehåndtering i sosiale medier – Retriever Norge*. Retrieved February 16, 2020, from <https://www.retriever.no/krisehandtering-i-sosiale-medier/>

Retriever. (n.d.-b). *Retriever kjøper sosiale medier-startupen RelationDesk – Retriever Norge*. Retrieved February 16, 2020, from <https://www.retriever.no/retriever-kjoper-sosiale-medier-startupen-relationdesk/>

Reynolds, B. J., & Earley, E. (2010). *Principles to enable leaders to navigate the harsh realities of crisis and risk communication*. 13.

Ryste, T. H. (2018). *SoMe- So What?*

Skants, P. (2016). *Sosiale medier og krisehåndtering en praktisk veileder*. Gyldendal akademisk.

Skjaeveland, J. (2018). *Krisekommunikasjon og beredskap i Wintershall Norge*. 27.

Smestad, G. (2019, October 6). Meltwaters ultimate guide for overvåkning av sosiale medier. *Norsk*. <https://www.meltwater.com/no/blog/meltwaters-guide-for-overv%c3%a5kning-av-sosiale-medier/>

SSB. (2017). *Medieovervåking*. In *Wikipedia*. <https://no.wikipedia.org/w/index.php?title=Medieoverv%C3%A5king&oldid=17188250>

SSB. (2019). *Bruk av sosiale medier statistikk*. <https://www.ssb.no/statbank/table/11437/tableViewLayout1/>

Utdanningsdirektoret. (n.d). *Gode råd for mediehandtering ved krise*. <https://www.udir.no/globalassets/filer/organisasjon-kompetanse/beredskap/gode-rad-for-mediehandtering-ved-krise.pdf>

Vedlegg 1-3

Vedlegg 1: Hva ble gjort når med oppgaven

Når	Hva har blitt gjort	Hvorfor	Resultat
September	Laget utkast til problemstilling og forskningsspørsmål. Søkte etter tidligere forskning og relevant litteratur. Laget rammen for oppgaven, og begynte å skrive på innledning og kontekst kapitlene.	For å komme tidlig i gang med arbeidet, få oversikt over eksisterende forskning og tidligere masteroppgaver om samme tema.	Noenlunde ferdig med problemstilling, innhentet endel litteratur og masteroppgaver. Begynt å lese.
Oktober	Startet på teorikapittel, utarbeide intervjuguide, review av aktuelle operatørselskap, innhente data, første veiledning med veileder.	Undersøke om det finnes data å hente på valgt tematikk og problemstilling.	Endring av problemstilling flere ganger, utfordrende å finne «retning».
November	Arbeide videre med teorikapittel. Arbeide videre med intervjuguide.	Etablere et datagrunnlag, få oversikt over litteratur og forskning.	Ikke valgt organisasjon til oppgaven, jobber videre med dette.
Desember	Tilgang til planverk og dokumentasjon hos de involverte aktørene, Begynne på empirikapitlet, sende ut mail med forespørsel om intervjuer, fortsette på teorikapittel.	Få et bredest mulig perspektiv med mest mulig dokumentasjon fra de private og offentlige aktørene, gå i dybden med semistrukturerte intervjuer.	Fått godkjent 3 operatørselskap + OFFB. Ikke fått tilgang til planverk enda.
Januar	Gjennomføre intervjuer, begynne på metodekapittel, renskrive intervjunotater og sende disse til godkjenning til informantene, begynne på metodekapittel, fortsette på	Datainnhenting skjer undersøkelser av eksisterende forskning, med semistrukturerte intervju med forhåndsdefinert intervjuguide + tilgang til	Gjennomført 4 intervjuer, flere planlagt. Fått tilgang til noe planverk, justert litt på spørsmålene i intervjuguide for å spisse noen av

	teorikapitlet. Begynt på empirikapitlet.	planverk hos operatørselskap.	spørsmålene bedre. Fått ja fra enda et selskap om å stille til intervju ifm med oppgaven
Februar	Gjennomføre intervjuer, renskrive intervjunotater og sende disse til godkjenning til informantene, skrive videre på metode kapittel og empirikapitlet, planlagt veiledning med veileder denne måned.	Datainnhenting skjer med semistrukturerte intervju med forhåndsdefinert intervjuguide, studere interne planverk og litteratur om krisekommunikasjon og sosiale medier.	Gjennomført fire intervjuer, totalt ni intervjuer ferdige. Fått med enda et operatørselskap. Sendt forespørsel til ytterligere to selskap om å delta på intervju, ikke fått svar. Fått tilgang til noe øvingsrapporter.
Mars	Begynne på drøftingskapitlet. Ferdigstille metodekapitlet og empirikapitlet. Gjennomføre siste intervjuer. Flere intervjuer? Sende forespørsel til flere selskap?	Øke validiteten på oppgaven med mer datagrunnlag.	Ni intervjuer er ferdige, datainnsamling anses som ferdig da de to siste forespurte selskapene ikke har besvart henvendelsen om å stille til intervju.
April	Skrive ferdig drøftingskapitlet, redigere metodekapittel og empiri. Se over sammenheng og rød tråd i oppgaven. Skrive konklusjon i kap. 7, siste finish på oppgaven, språkvask, sjekk av referanser. Innlevering av oppgaven ca 8.april.	Skape rød tråd i oppgaven.	Være ferdig til planlagt innlevering etter påske (1 mnd før tidsfristen).

Vedlegg 1: Hva ble gjort når med oppgaven

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring til informanter

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i Risikostyring & Sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er krisekommunikasjon, og jeg tenker å undersøke hvordan operatørselskap på norsk sokkel bruker sosiale medier i sin krisekommunikasjon. Hvilke kanaler brukes eventuelt? Er krisekommunikasjon en enveis prosess eller toveis prosess? Dette er noen av de spørsmålene jeg ønsker å finne ut av. Jeg er også interessert i å finne ut hvordan utviklingen av sosiale medier har endret krisekommunikasjonen, og hvilke positive og negative konsekvenser dette har medført for selskapets krisehåndtering og krisekommunikasjon.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervjuer nøkkelpersoner som innehar nødvendig kompetanse når det kommer til krisekommunikasjon, krisehåndtering og sosiale medier. Spørsmålene vil dreie seg om blant annet hvordan det planlegges for krisekommunikasjon, om sosiale medier blir brukt som et krisekommunikasjonsverktøy, og hva planverk og dokumentasjon sier om krisekommunikasjon. Som en del av oppgaven vil jeg også forsøke å finne ut noe om krisekommunikasjon er beskrevet i planverk, og hvordan dette øves på. Jeg vil ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og tilgjengeliggjort/mottatt dokumentasjon vil bli slettet når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2020.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 920 10 736, eller sende en e-post til j_hetland@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder Bjørn Ivar Kruke ved Universitetet i Stavanger på telefonnummer 900 56 364.

Studien er ikke meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S da jeg kun skal behandle opplysninger som ikke på noen måte kan spores tilbake til personer.

Med vennlig hilsen
Jeanett H. Skjæveland
Valldalshagen 16
4317 Sandnes

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av planlegging av krisekommunikasjon og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

Vedlegg 3 – Intervjuguide operatørselskap

Dato for intervju:

Rolle:

Kjønn:

Alder:

1. Hvilke systemer/plattformer har selskapet etablert for krisekommunikasjon?
 - Planverk for beredskap (Er SoMe en del av selskapets planverk for beredskap?), krisekommunikasjonsplan, ulike kanaler (tradisjonelle medier/SoMe)
2. Hvilke retningslinjer er etablert for bruk av ulike kanaler for krisekommunikasjon?
3. Påvirker samarbeidet med OFFB selskapets tilnærming til kriseledelse og derigjennom krisekommunikasjon?
4. Ser dere noen utfordringer med deres gjeldende planer og plattformer for krisekommunikasjon?
5. Hva ønsker dere å oppnå med deres krisekommunikasjon?
6. Hvilke faktorer anser kriseledelsen som viktige for å oppnå en effektiv og vellykket krisekommunikasjon?
 - Kommunikasjon, budskap, målgruppe
 - Intern informasjonsflyt
 - Krisens egenskaper (utviklingshastighet, omfang, grad av overraskelse ...)
7. Hvem er forventede mottakere for deres krisekommunikasjon?
 - Ulike mottagere vha ulike plattformer/kanaler
 - Interne mottagere
 - Eksterne mottagere
 - Samarbeidspartnere
8. I hvilken grad bruker selskapet sosiale medier i den daglige kommunikasjonen med omverden?

9. Hvilke typer hendelser kan ramme selskapet og ha potensial for å få oppmerksomhet i tradisjonelle kanaler og sosiale medier?

10. Anser selskapet krisekommunikasjon for å være en enveis prosess eller toveisprosess?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvilke systemer har dere etablert for toveis krisekommunikasjon?

11. Hvilke tanker har dere om utfordringer dere må forholde dere til ifm toveiskommunikasjon?
 - Trenger selskapet informasjon for å fatte beslutninger i kriser?
 - Hvordan foregår informasjonsinnhenting ved en krise?

12. Hvordan øver dere på krisekommunikasjon?
 - Offb øvelser, egne interne øvelser, type øvelser nivå, øvelser med bruk av ulike kanaler, test av systemet selskapene har
 - Er toveiskommunikasjon en del av disse øvelsene?

13. Hvilket fokus har du/dere på krisekommunikasjon i rapporter i etterkant av hendelser?

14. Hva har dere lært av tidligere hendelser/øvelser?

15. Hvilke språk planlegger dere å drive krisekommunikasjon på?

16. Er det noe dere vil legge til?