



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Hotelledelse
EMNEKODE: BHOB AO

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE: Kommunikasjon

TITTEL: Kan intern krisekommunikasjon bidra til effektivisering av krisehåndtering?

ENGELSK TITTEL: Can internal crisis communication contribute to make crisis management more efficient?

FORFATTERE			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	Tone Therese Linge
6106.....	250024.....	Sofie Forsstrøm.....	
6147.....	250011.....	Malene Salbu Nødtvedt.....	

Kan intern krisekommunikasjon bidra til effektivisering av krisehåndtering?



Sofie Forsstrøm

Malene Salbu Nødtvedt

Universitet i Stavanger

Norsk Hotellhøgskole

Hotelledelse

Mai 2021

20 studiepoeng

Forord

Med denne bacheloroppgaven avsluttes vår treårige bachelorgrad innenfor hotelledelse på Norsk Hotellhøgskole ved samfunnsvitenskapelig fakultet i Stavanger. Prosessen med denne bacheloroppgaven har vært både lærerik og krevende. Vi har hatt en spennende periode, med tider der vi ikke helt forstod selv hvorfor vi valgte denne problemstillingen. Dermed, så er vi meget fornøyd med resultatet og all den lærdommen vi tar med oss videre fra dette prosjektet. Ettersom alle delene i denne oppgaven har vært styrt og bestemt av oss selv, har det gitt oss en lærdom på hvordan prosjekter av denne størrelsen blir til. Det har gitt oss nye opplevelser, kunnskap og interesseområder, men også vennskap vi kommer til å ta med oss videre.

Vi ønsker å takke våre informanter som har gitt oss muligheten til å gjennomføre denne bacheloroppgaven, med så mye interessant innhold. Alle informantene vi jobbet med utstrålte vennlighet og engasjement vi sent vil glemme. De gjorde det mulig for oss å skrive denne oppgaven basert på deres syn og opplevelser. Vi vil også selvsagt takke vår hjelpsomme og vennlige veileder Tone Therese Linge for kontinuerlig hjelp og veiledning gjennom hele denne perioden, det har vært til enorm hjelp. Helt til slutt vil vi også takke hverandre for et fantastisk samarbeid under hele denne perioden. Det har vært vanskelige stunder, men det er vel sånn man lærer av har vi hørt.

God lesing!

18 mai 20201

Malene Nødtvedt & Sofie Forsstrøm

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven er temaet intern krisekommunikasjon, sett i lys av hvordan det kan bidra til effektivisering av krisehåndtering. Dette temaet ble valgt på bakgrunn at vi mener intern- krisekommunikasjon og krisehåndtering er meget interessante temaer å belyse, ettersom sammenligningsgrunnlaget og teorien på fagfeltet er lite framtrødende. På bakgrunn av dette formulerte vi følgende problemstilling:

“Hvordan kan intern krisekommunikasjon bidra til effektiv krisehåndtering før og under en pandemi i restaurantbransjen?”

For å besvare problemstillingen har vi benyttet kvalitativ metode med et eksplorerende forskningsdesign. Det ble utført dybdeintervjuer av informantene for å nå til kjernen i temaet i problemstillingen. Vi har intervjuet personer vi opplever som egnet til oppgavens innhold, med god erfaring i restaurantbransjen, som tilførte viktig informasjon til prosjektet. Teorien på fagfeltet som blir presentert i oppgaven er basert på forskningsartikler og fagbøker som vi mener er av høy kvalitet og godt innhold.

Ut ifra undersøkelsens funn, kan vi ikke trekke noen direkte linjer til store deler av teorien. Dette ble klart for oss da informantenes besvarelser ofte var motstridene med anbefalinger og meninger i teorien. I teorien fokuserte vi spesielt på Intern krisekommunikasjon, kommunikasjonskanaler, beredskap og kriseledelse på bakgrunn av informantens interessante uttalelser rundt disse faktorene, samt fokuset teoretiskstoff vektlegger disse. Oppgaven konkluderer med at alle bedrifter burde ha klare retningslinjer på intern krisekommunikasjon, både før og under en krise, for å etablere en effektiv krisehåndtering. Det blir også konkludert med beredskapsplanlegging er nødvendig å ha god kontroll på, samt øving og drilling vedrørende disse forberedelsene på kriser.

Summary (Abstract)

In this bachelor assignment the main topics are internal crisis communication, seen in the light of how it can contribute to effective crisis management. This topic was chosen on the basis that we believe that internal crisis communication and crisis management are very interesting topics to shed light on, as the basis for comparison and theory in the field is not very prominent. On the basis of this, we formulated the following main issue:

"How can internal crisis communication contribute to effective crisis management before and during a pandemic in the restaurant industry?"

To answer the main issue, we have used a qualitative design with in-depth interviews conducted to get to the core of the topic in the issue. We have interviewed people we perceive as suitable for the content of the thesis, with good experience in the restaurant industry, who added important information to the project. The theory in the field that is presented in the thesis is based on research from relevant articles and books that we believe are of high quality and good content.

Based on the findings of the study, we cannot draw any direct lines to large parts of the theory. This became clear to us as the informants' answers were often contradictory with recommendations and opinions in theory. In theory, we focused especially on crisis management, internal communication, communication channel and crisis communication on the basis of the informant's interesting statements about these factors. They were also chosen on the basis that these factors are important in relation to internal crisis communication. The thesis concludes that all companies should have clear guidelines on internal crisis communication, both before and during a crisis, in order to establish effective crisis management. It is also concluded that contingency planning is necessary to have good control over, as well as practice and drilling regarding these preparations for crises

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Summary (Abstract).....	iv
Liste over figurer.....	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunnen for valg av problemstilling.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Forutsetninger / avgrensninger.....	2
1.4 Bedriftene / informantene.....	3
1.5 Bacheloroppgaven videre.....	3
2.0 Forskningsmetode	4
2.1 Forskningsdesign.....	4
2.2 Datainnsamling.....	5
2.2.1 Utvalgsstørrelsen.....	5
2.2.2 Utvalgsstrategi og rekrutteringsmetode.....	6
2.3 Intervjuguiden.....	7
2.4 Gjennomføringen av intervjuene.....	8
2.4.1 Maktforhold.....	9
2.5 Transkribering.....	10
2.6 Databearbeiding.....	10
2.7 Feilkilder.....	11
2.8 Kvalitetssikring av dataene.....	12
2.8.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	12
2.8.2 Troverdighet (intern validitet).....	14
2.8.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	15
2.8.4 Bekreft barhet (objektivitet).....	16
2.9 Etske spørsmål.....	17
3.0 Teori	19
3.1 Definisjon.....	19
3.1.1 Krise.....	19
3.1.2 Krisehåndtering.....	20
3.1.3 Kommunikasjon.....	20
3.1.4.Krisekommunikasjon.....	21
3.2 Kriser.....	21

3.2.1	Former for kriser	22
3.2.3	Hva er en krise?.....	22
3.3	Krisehåndtering	23
3.4	Kommunikasjon	23
3.4.1	Intern og ekstern kommunikasjon	24
3.4.2	Formell og uformell kommunikasjon i en virksomhet	24
3.5	Krisekommunikasjon.....	26
3.5	Intern crisekommunikasjon	27
3.5.1	Fallgruver i intern crisekommunikasjon.....	29
3.5.2	Kommunikasjonskanaler	31
3.6	Det å være en leder under en krise	35
3.6.1	Ledelse.....	36
3.6.2	Kriseledelse	36
3.6.3	Beredskapsplan.....	37
4.0	Analyse	41
4.1	Informantenes definisjoner av viktige begreper	42
4.2	Del 1: Forholdene før koronapandemien.....	43
4.2.1	Delkonklusjon 1: Forholdene før krisen.....	47
4.3	Del 2: Forholdene under koronapandemien.	48
4.3.1	Delkonklusjon 2: Forholdene under koronapandemien.....	54
5.0	Drøfting	55
5.1	Del 1: Forholdene før koronapandemien.....	55
5.2	Del 2: Forholdene under koronapandemien	58
6.0	Konklusjon.....	62
7.0	Anbefalinger.....	64
8.0	Refleksjonen og kritikk til eget arbeid.....	65
9.0	Litteraturliste.....	67
	Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata.....	73
	Vedlegg 2: Spørsmål til Intervjuguiden for de ansatte	75
	Vedlegg 3: Spørsmål til intervjuguiden for lederne	80

Liste over figurer

Figur 3.1 Toveiskommunikasjonskanaler

Figur 3.2 Enveiskommunikasjonskanaler

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunnen for valg av problemstilling

Temaet i vår bacheloroppgave er intern krisekommunikasjon, og hvilken rolle den har i effektiv krisehåndtering. Dette er et tema som vi har valgt på bakgrunn av interessen for krisekommunikasjon, og dens viktighet i dagens samfunn. Dermed har vi lest utallige forsknings artikler og fagbøker vedrørende dette temaet, og fått et inntrykk av at det er et godt utforsket felt. Når vi ble oppmerksomme på krisekommunikasjon, kom vi over fordelingen av intern og ekstern krisekommunikasjon, og vi merket raskt det store søkelyset på den eksterne dimensjon. Dette førte til at vi ønsket å utforske den interne krisekommunikasjonen nærmere, da vi anser dette som en utrolig viktig faktor for hvordan medarbeiderne i en bedrift opplever og kommer seg igjennom en krise. Dette valget tok vi, selv etter vi ble klar over den manglende informasjonen på feltet, ettersom det var en manglende opplysningene som fanget vår oppmerksomhet og nysgjerrighet.

I februar 2020 kom koronapandemien til Norge, og i mars samme år var vi stengt ned. Det var en enorm omveltning for det norske samfunnet, og vi var ikke i nærheten av godt nok forberedt. Det var kaotiske tilstander, og folk ble oppsagt og permittert på løpende bånd. Vi ble derfor nysgjerrige på den interne krisekommunikasjonens rolle i en slik krise som koronapandemien. Dette er på bakgrunn av interessen av hvordan bedrifter og ledere håndterer en slik situasjon, og hvilken rolle intern krisekommunikasjon har. Ettersom kommunikasjon er en så betydelig rolle av problemløsning ved kriser, ønsker vi å se hvordan dette ble benyttet under koronapandemien.

Det var viktig for oss å velge et tema begge var interessert i, men også nysgjerrig ovenfor.

Dette mener vi sikret oss motivasjon og interesse vedørende arbeidet gjennom hele prosjektet.

1.2 Problemstilling

Vi startet i utgangspunktet med en relativt bred problemstilling der vi var interessert i krisekommunikasjon under koronapandemien. Etter hvert når vi begynte å arbeide og søke på dette teamet, fant vi raskt ut at vi måtte begrense problemstillingens innhold. Dette valget tok vi på bakgrunn av ønsket om en oppgave med gjennomgående høy kvalitet. Dette betyr at det var nødvendig med en slik innholds mengde at vi kan forme en oppgave etter den standarden vi ønsket sett i lys av tiden vi har disponibelt.

Dermed, som nevnt over, ble det raskt klart for oss at det var den interne krisekommunikasjonen vi ville fokusere innholdet vårt rundt. Dermed skapte vi problemstillingen:

“Hvordan kan intern krisekommunikasjon bidra til effektiv krisehåndtering før og under en pandemi i restaurantbransjen?”

1.3 Forutsetninger / avgrensninger

Fagfeltet krisehåndtering er stort, men det er også kommunikasjonens rolle i krisehåndtering. På bakgrunn av bacheloroppgavens omfang har det blitt avgrenset til intern krisekommunikasjon, og hvordan denne kan bidra til effektiv krisehåndtering.

Begrepene kriseplan og beredskapsplan har rimelig lik betydning begrepsmessig, og vi har fått inntrykk av at disse brukes om hverandre i teoretisk stoff. I denne bacheloroppgaven har vi valgt å bruke beredskapsplan, da vi får et inntrykk av en forbindelse med forberedelser, samt det å være beredt på en krise.

I forbindelse med hvilke bedrifter eller bransjer vi skulle intervju informanter fra, bestemte vi oss raskt for restauranter. Dette er med utgangspunkt i hvor hardt koronapandemien har truffet dem. Resultanter leve av at personer går ut og spiser, samt koser seg i sosiale sammenhenger. Dette medfører selvsagt at det er en god smittekilde da det er mange

mennesker i et lokale, der det både konsumeres drikke og mat. Vi har begge selv jobbet i denne bransjen, og vet det er mye enkle og raske løsninger som ofte strider med lover og regelverk. Arbeidsmengden og forholdene er også ofte tunge, og det er en generell hard kultur. Derfor var vi ekstra nysgjerrig på hvordan både ansatte og ledere hadde opplevd koronapandemiens innvirkninger på bedriftens krisehåndtering og intern krisekommunikasjon.

1.4 Bedriftene / informantene

I forbindelse med bacheloroppgaven har det vært innhentet informasjon fra flere enkeltpersoner som jobber i restaurantbransjen. Informantens besvarelser ved intervjuene er relevant for analysering og drøfting vedrørende løsninger og problematikk. De har alle lang arbeidserfaring, og vet godt hvordan forholdene på en slik arbeidsplass er. Det er total anonymitet fra informantene. Dette er på bakgrunn av informasjonen de har delt, samt oppgavens retningslinjer, har ført til at det ikke nevnes noen form for personversopplysninger.

1.5 Bacheloroppgaven videre

Videre i oppgaven vil det nå redegjøres for forskingsmetoden vi har benytte, før det går videre til teorien som er anvendt for å bygge opp oppgavens undersøkelse. Deretter vil funnene fra intervjuene analyseres og drøftes. Etersom vi har underøket forholdene før og under koronapandemien, vil vi dele analysen og drøftingen inn i to deler, og benytter derfor også en todelt konklusjon. Disse del konklusjonen vil danne en samlet konklusjon, og med den, svaret på problemstillingen vår. Videre vil det bli fremstilt en kort anbefaling. Avslutningsvis i denne bacheloroppgaven vil det bli reflekter rundt selvkritikk vedrørende oppgavens innhold og gjennomføring.

2.0 Forskningsmetode

Det å benytte seg av metode tilsier at vi følger en bestemt vei mot et mål. I boken samfunnsvitenskapelig metode beskriver Johannesen, Tufte og Christoffersen samfunnsvitenskapelig metode som: “Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser” (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 29). I dette kapittelet har vi med andre ord som oppgave å besvare hvordan vi har valgt å gå fram, innhente, bearbeide og analysere informasjon som vil belyse problemstillingen som vi ønsker å besvare.

2.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign innebærer at vi som forskere i dette prosjektet tar stilling til hva og hvem som skal undersøkes, men også hvordan det skal gjøres. Det er viktig at vi her har problemstillingen lett på minnet, for å velge det mest hensiktsmessige forskningsdesignet (Johannesen et al., 2010, s. 29).

I denne bacheloroppgaven blir det benyttet kvalitativ metode, fordi vi er interessert i å forske på ledere og ansattes meninger, oppfatninger, egenskaper og kvaliteter (Malt & Tjernshaugen, 2020). Fordelen med kvalitativ metode er at vi kan få inn et bredere utvalg av synspunkter, drøfting og begrunnelser av et tema, enn ved kvantitativ undersøkelse. Kvalitativ metode er ofte tidkrevende, og svarene kan være kompliserte å analysere. Dette baserer seg på at svarene ofte er innholdsrike og subjektiv, noe som kan være en ulempe med denne metoden.

En annen ulempe er at vi må ta til betraktning at det er vanskelig å etterprøve resultatene fra en kvalitativ undersøkelse, noe som kan føre til at prosjektet har svak pålitelighet og troverdighet. Dette kan ses nærmere på i kapittel 2.8 om *kvalitetssikring*.

Det ble videre anvendt en eksplorativ, eller utforskende tilnærming for prosjektets problemstilling. Dette er på bakgrunn at vi er interesserte i å fremskaffe ny kunnskap om intern krisekommunikasjon under den nåværende koronapandemien (Malt & Tranøy, 2020). Det eksisterer lite konkret teoretisk fagmateriale rundt intern krisekommunikasjon. Det blir derfor interessant med en slik tilnærming for å kunne undersøke om det kan avdekke funn som det kan være hensiktsmessig å studere nærmere i fremtiden.

2.2 Datainnsamling

Kvalitative undersøkelser og studier har en rekke forskjellige metoder for å innhente data. Dette kan variere fra blant annet observasjon, intervju og dokumentanalyse. Uavhengig av hvilken studiemetode man bruker, vil det være ulike prinsipper og retningslinjer som må overholdes som anonymitet, konfidensialitet og samtykke (Fangen, 2015).

Som nevnt tidligere benytter denne oppgaven en eksplorativ tilnærming, også kalt beskrivende intervju eller dybdeintervju. Det er på bakgrunn av at eksplorative design har som hensikt å undersøke utviklingen av nye perspektiver, og dermed oppdage nye vinklinger av temaet. Eksplorativt design anvendes ofte i tilfeller der vi har lite eller ingen kjennskap til forholdene eller fenomenene vi undersøker (Johannessen et al., 2010, s. 58) Vårt valg av metodisk tilnærming baserer seg på den minimale mengden med teoretisk stoff tilgjengelig vedrørende feltet intern krisekommunikasjon, men samt det faktum at koronapandemien er en ny pågående trussel.

2.2.1 Utvalgsstørrelsen

Ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen burde en kvalitativ undersøkelse med intervju ha mellom 10 og 15 informanter for å få en utfyllende informasjonsmetning, slik at problemstillingen kan besvares. Likevel presenterer Johannessen, Tufte og Kristoffersen at det ikke finnes noen øvre eller nedre grense vedrørende utvalget av informanter, så lenge de er av kvalitet og distribuerer nyttig informasjon og kunnskap til prosjektet som gjennomføres

(Johannessen et al., 2010, s. 104). I utgangspunktet hadde vi som plan å intervju 10 - 12 informanter innenfor restaurantbransjen, ettersom vi konkluderte med at det ville gi prosjektet tilstrekkelig subjektive meninger om problemstillingen, slik at vi nådde et metningspunkt. Dessverre tok vår søknad til Norsk senter for forskningsdata over seks uker å få godkjent, som er langt mer tid enn det normalt tar. På bakgrunn av dette tok vi en avgjørelse på å redusere utvalgsstørrelsen vår. Denne avgjørelsen tok på grunnlag av at vi heller ønsket å innhente kvalitetsfull data fra de utvalgte informantene, enn å gjennomføre de planlagte 12 intervjuene uten suboptimal kvalitet på bakgrunn av manglende tid. Dette førte til at vi halverte utvalget, og endte opp med seks informanter. Det var likevel interesse for å intervju både ledere og ansatte, og derfor besto utvalget av tre ansatte og tre ledere for å etablere et bredere og variert synsfelt.

2.2.2 Utvalgsstrategi og rekrutteringsmetode

Ettersom vi er interessert i å innhente mest mulig informasjon om god intern krisekommunikasjon og hvordan det kan bidra til effektiv krisehåndtering, er en nødt til å sikre informanter som kan bidra til å besvare dette forskningsspørsmålet.

Lederne rekrutterte vi ved å benytte en strategisk utvalgsmetode, fordi vi ønsker informanter som kan gi mest mulig utfyllende informasjon om temaet. Dette er grunnet i at vi er ute etter hensiktsmessige informanter, og ikke representative. Lederne ble dermed rekruttert ved at vi sende anerkjente restauranter en e-post og spurte om de var innerster i å delta (Johannessen et al., 2016, s. 117). Metoden vi bruke for å rekruttere de ansatte informanter var ved bruk av snøballmetoden. Her rekrutteres informantene ved at forsker forhører seg om individer som innehar kunnskap om temaet som undersøkes, og derfor personer forskerne burde komme i kontakt med (Johannessen et al., 2016, s. 119). Selv om informantene anbefalte andre informanter, hadde disse ingen arbeidsmessig tilknytning. Grunnen til at vi valgte to ulike

utvalgsmetoder er at vi ikke ville at de ansatte og lederne skulle ha noen form for tilknytning, ettersom vi var bekymret dette ville farge besvarelsen til de informantens uttalelser.

Vi konkluderte raskt med at det ville være hensiktsmessig å intervjuer både ansatte og ledere ved ulike restauranter. Ettersom vi fort etablerte en hypotese på at disse på segmentene har en ulik oppfatning av virkeligheten rundt bedriftens interne krisekommunikasjon og krisehåndtering, da det vil være en stor ulikhet i arbeidsoppgaver og ansvar.

2.3 Intervjuguiden

Ved utarbeidelse av intervjuguiden, er det tre ulike former for strukturell oppbygning som den kan baseres på. Et ustrukturert intervju vil ha et uformelt preg med åpne spørsmål, der det på forhånd er et bestemt tema, men forskeren tilpasser dynamisk spørsmålene og rekkefølgen til de ulike intervju situasjonene. Her kan informantene tilføre dype og utfyllende svar, fordi de ikke blir presentert med noen rammer for spørsmålene som stilles. Ettersom denne typen intervju ofte ender i en åpen samtale, er det høy sannsynlighet for at informantene ikke svarer på de samme spørsmålene. Dette kan føre til at man ikke kan trekke sammenhenger eller likheter mellom de ulike intervjuobjektens meninger og oppfatninger. På den andre siden av skalaen har vi strukturerte intervjuer. De opptrer med et fast oppsett, der spørsmålene og rekkefølgen er bestemt i forkant og kan minne om spørreskjemaer. Fordelen med denne metoden er at det er oversiktlig og enkelt å sammenligne svarene til de ulike intervjuobjektene, men det er ikke mulighet for å tilpasse spørsmålene hvis det kommer opp relevant informasjon som er hensiktsmessig å utdype videre (Johannessen et al., 2010, s. 137). Mellom disse ytterpunktene av intervjuer finner vi semistrukturerte, eller delvis strukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer blir ofte presentert som intervjuer basert på en intervjuguide. En intervjuguide blir benyttet med hensikt for å etablere en samlet oversikt over temaer og relevante spørsmål, som skal presenteres for informanten gjennom intervjuet (Johannessen et al., 2010, s. 139).

I denne bacheloroppgavens undersøkelser ble det benyttet en semistrukturert intervjuguide. Denne metoden gjør det mulig å ha en åpen dialog, der informanten kan prate fritt ut fra de ulike temaene. Den gir også mulighet for å omformulere og omstrukturert seg dersom informanten tar opp et nytt tema eller kommer med svar på flere spørsmål samtidig. Denne formen for intervju danner dermed en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, noe som gjør det mer innholdsrikt enn et strukturert og mer ryddig enn et ustrukturert.

Da vi utarbeidet intervjuguiden brukte vi et oppsett som startet med enkle spørsmål, for deretter å gå videre til de litt mer komplekse. Dette gjøres for å ikke starte samtalen med spørsmål som kan være vanskeligere eller mer kompliserte for informanten å besvare, da dette kan virke ubehagelig for informanten og dermed prege resten av intervjuet. Etter introduksjonen, fakta spørsmålene og introduksjons spørsmålene gikk vi over til nøkkelspørsmålene (Johannessen et al., 2010, s. 141). Disse ble delt i fire ulike kategorier for å besvare problemstillingen vår. I disse fire delene var det mye forskjellig informasjon fra informantene, da noen svarte på flere ting samtidig, og andre på kun det de ble spurt om. Vi var oppmerksomme på å stille oppfølgingsspørsmål og kontrollspørsmål der vi fikk for tvetydige eller korte svar. Vi var derfor kontinuerlig beredt med oppfølgingsspørsmål som “kan du klargjøre dette?” eller “hva mener du?” Dette er ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen meget viktig å være rask med, da vi som intervjuere ikke bør la informanten vente mens vi tenker oss om, eller omformulerer oss (Johannessen et al., 2010, s. 143).

2.4 Gjennomføringen av intervjuene

“Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?” (Kvale & Birkmann, 2009, s. 19).

Vi anser intervjuer som foregår ansikt til ansikt, for å være den metoden vi kunne oppnådd den mest naturlige dialogen. Vi mener også at vi her ville oppnådd mest tillit og avslappet stemning til hele intervjuprosessen. Som nevnt tidligere lot ikke dette seg gjøre på bakgrunn

av koronapandemien, på bakgrunn av dette ble det anvendt videomøter på Zoom. Denne metoden anser vi som det beste alternativet ansikt-til-ansikt samtale, ettersom vi fortsatt kan observere hverandre og se ansiktsuttrykk, gestikuleringer og kroppsspråk. Det var stor forståelse for dette blant informantene, og det fungerte uten problemer. Informantene fikk en e-post på forhånd der vi forklare prosjektets hensikt, kort om innholdet og informasjon vedrørende deres anonymitet og personvern. Vi introduserte både oss selv, studiet og prosjektet nøye når vi begynte video møtet. Det ble videre gitt tydelig beskjed om at det er deres subjektive mening som er viktig. Deretter samtykket informantene til å delta, og vi startet intervjuet. Som nevnt tidligere fikk de prate helt fritt innenfor gitte tema, og føre samtalen inn på ulike temaer de mente var relevante og viktige. Til slutt ble alle informantene spurt om det var noe de ville tilføre eller lurte på vedrørende intervjuet. Det ble også holdt mer uformelle samtaler både før og etter båndopptakeren var av, noe vi mener førte til økt trygghet og tillit mellom oss forskere og informantene. Til slutt ble det takket for intervjuet og det ble tydeliggjort at vi kan bli kontaktet via e-post om det skulle være noen spørsmål, eller om det var noe vi kunne bistå med. De fikk også selvsagt informasjon om at det hele veien er mulighet for å trekke seg om det er ønskelig.

2.4.1 Maktforhold

Under intervjuene var vårt formål å etablere et asymmetrisk maktforhold, altså at vi som intervjuere hadde kontrollen over samtalen, og definerte rammene for hvordan samtalen skulle utarte. Intervjuene foregikk som en instrumentell dialog, ettersom hovedfokuset med intervjuene var å samle inn nyttig informasjon. Vi stilte derfor spørsmål vi mente var interessante og nødvendige for å besvare vår problemstilling. Dermed var hovedfokuset med samtalene i intervjuene å innhente så mye informasjon som mulig om de temaene vi spurte om, og ikke “den gode samtalen” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 52-53). Intervjuobjektene

fikk tilføre eller uttrykke sin subjektive mening til enhver tid, uten at vi avbrøt, men vi var bevisste på å lede samtalen tilbake til temaet ved neste oppfølgingsspørsmål eller spørsmål.

2.5 Transkribering

Hensikten med å transkribere intervjuene er å omdanne de muntlige opptakene til skriftlig tekst (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 192). Under intervjuene ble det anvendt båndopptaker for å registrere intervjuene, med hensikt å senere kunne dokumentere og analysere dem. Vi brukte en ekstern båndopptaker uten internett, slik at vi forsikret innholdet mot å bli lekket eller delt ufrivillig. Intervjuene ble transkribert anonymt, det betyr at personvern informasjonen ble fjernet kontinuerlig under prosessen. Opptakene hjalp oss med å forsikre at transkripsjonene ble helt ordrett korrekte, men var også til stor hjelp for å unngå at informasjon skulle gå tapt eller mistolkes. Det er ingen krav å transkribere intervjuene, men vi mener det er et godt hjelpemiddel for å sikre oss all informasjon som kan være relevant for dette prosjektet. Det skaper også reliabilitet og troverdighet, noe vi forklarer ytterligere i kapittel 2.8 *kvalitetssikring*.

2.6 Databearbeiding

Etter at intervjuene var ferdige, begynte vi prosessen med å bearbeide dataene vi hadde samlet inn. Det første vi gjorde var å begynne å transkribere intervjuene. Transkriberingen fordelte vi oss imellom, og senere ble de skrevet ut. Deretter leste vi over disse hver for oss, og fargekodet de ulike teamene, slik at det skulle være oversiktlig å analysere senere i prosjektet. Deretter gikk vi nøye gjennom hver informant sammen, og forsikret oss med at vi hadde de samme funnene. Det var tilfeller vi hadde ulikheter i dokumentene noe som førte til interessante diskusjoner og drøftinger. På denne måten mener vi at informasjonsmengden som ble innhentet fra intervjuene var høy. Den sistnevnte prosessen førte til at hver informant fikk et nytt dokument, der vi hadde redusert datamengden og kategorisert synspunktene

oversiktlig. Dette oppsettet var identisk for alle informantene og gjorde sammenligningen til en oversiktlig og ryddig prosess.

Alle navn, bedrifter og annen avslørende personvern informasjon ble fjernet under transkriberingen, slik at det var umulig å vite hvem disse menneskene er for utenforstående. Vi hadde et godt system på å skille og identifisere informantene internt i prosjektet. Alle utskriftene blir kontinuerlig destruert umiddelbart når de ikke lenger er i bruk. Vi har alle opptakene på en ekstern båndopptaker, og vi tok et bevisst valg på å ikke oppbevare noen personvernopplysninger på apparater med internett slik at ingen personvernopplysninger kan komme på avveie. Vi oppbevarer alle opptakene og transkriberingen trygt frem til prosjektet er ferdig, levert og vurdert. Deretter vil alt bli fjernet og destruert.

2.7 Feilkilder

I et slikt prosjekt som vi har gjennomført, finnes det begrenset med feilkilder ettersom vi opererer med helt nytt materiale. Det er likevel ulike faktorer vi som forskere må være ekstra varsomme overfor. En av disse faktorene, som vi ønsker å være oppmerksom på, er visse fordommer og forutinntatte meninger. Det kan være at vi forventer et annet svar enn det vi får, eller at vi på forhånd har tilegnet en mening om utfallet og dermed leter etter det svaret vi selv vil ha. Vi hadde noen fordommer og oppfatninger på forhånd som vi måtte være profesjonelle og legge vekk før prosjektet startet, et eksempel på dette er at vi antok at lederne ville “pynte på” eller unnlate deler av sannheten i deres bedrift. Dette tok vi selvkritikk på da vi diskuterte før intervjuene. Vi forsøkte så godt vi kunne å legge dette fra oss, og vi mener subjektivt at vi klarte dette godt. Slike forutinntatte meninger kan være problematisk såfremt en ikke har et bevisst forhold til hvordan det kan påvirke utfallet av prosjektet. Hvis man leter godt nok, finner man til slutt noe som kan minne om det svaret enn selv ville svart eller ønsker.

Vi diskuterte dette mye på forhånd og det er en av grunnene til at vi ville analysere transkriberingen hver for oss. Da vi anså det som lettere å oppdage hverandres fordommer og subjektive tolkninger. Vi har derfor hele tiden vært oppmerksomme på å stille hverandre kritiske spørsmål hvis en av oss mener tolkningen ble for vid eller basert på feil grunnlag. Det er selvfølgelig fortsatt en mulighet at forutinntatt tolkning oppstår, men vi har gjort de tiltakene vi kan for å unngå dette. Underveis i analysen har det også blitt gjennomført fakta sjekkinger og sammenligninger i forhold til transkriberingen, ettersom vi vil være oppmerksomme på at vi tolker og konkluderer på riktig grunnlag.

2.8 Kvalitetssikring av dataene

Etter vi var ferdig med undersøkelsene ble de kvalitetssikret. Kvalitative undersøker opererer med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse for å evaluere kvaliteten på undersøkelsen (Johannessen, Tuft & Kristoffersen, 2016, s. 231). Under vil det bli presentert og gjennomgått hver av de kvalitative begrepene: Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreft barhet.

2.8.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet handler om den kvalitative undersøkelsens pålitelighet gjennom dataene som samles inn, hva som blir brukt, hva de blir brukt til, hvordan de er samlet inn og bearbeidelsen i ettertid av undersøkelsen. I en kvalitativ undersøkelse er det komplisert å teste og konstatere hvor pålitelige, eller reliabel, dataene er. Dette er vanskelig ettersom den ikke kan replikaers eller kopieres av en annen forsker, fordi det blir ikke benyttet strukturelle datainnsamlingsteknikker. Det er vi som forskere som styrer samtalen, og ettersom ingen individer har identiske erfaringer og bakgrunn vil innholdet bli tolket ulikt fra forsker til forsker. Dette betyr at det ikke kan gjennomføres et identisk intervju og forvente de samme resultatene som blir presentert i denne bacheloroppgaven (Johannessen et al., 2016, s. 231).

Ettersom påliteligheten avhenger i høy grad av hvordan innsamlingen av data blir gjennomført og hvordan undersøkelsen gjennomføres, har det blitt gjort varsomme vurderinger av alle delene av undersøkelsen. Det ble nøye sett gjennom intervjuprosessen slik at det ligger til rette for en så åpen og direkte beskrivelse som mulig, slik at det ikke er store variasjoner i tolkningen av de metodiske forholdene. I analysen har vi også bevisst valgt å benytte mye direkte sitater fra informantene, slik at vi får deres direkte beskrivelse og ordvalg. Dette mener vi er viktig for å tydeliggjøre hva de konkret uttrykket under intervjuet, og ikke kun hvordan vi tolker og skriver vår oppfatning av hva de sier. Det ble gjennomført intervjuer over den internettbaserte videokonferanse tjenesten Zoom, på bakgrunn av koronarestriksjonene som fraråder fysiske møter. Vi antar at tryggheten mellom oss som forsker og informantene kunne økt ved ansikt - til ansikt møte, fordi det gir et mer personlig preg og økt mulighet for gjester som håndhilsning, småprat og tryggere omgivelser for informanten. Det ble tydeliggjort at det var deres subjektive oppfatning som betydde noe, men vi ga tydelige og enkle forklaringer om det ble nødvendig. Vi utførte også intervjuer med relevante informanter innenfor restaurantbransjen, alle med utdanning innenfor dette fagfeltet, dermed hadde god kunnskap og erfaring fra bransjen. Informantene kunne stille så mange spørsmål de ønsket i tillegg fikk de muligheten til å ta opp relevante temaer vi ikke introduserte. Dette førte til at informantene kunne svare så åpent og ærlig som de ønsker, uten at vi avbrøt eller endrer kurs for samtalen. Det ble videre tatt avstand fra å stille ledende spørsmål. Ingen svar eller uttalelser ble kritisert og ettersom informantene fikk de prate så fritt de ønsket innenfor gitte tema, genererte dette god informasjon, da vår oppfatning var at de ble tryggere parallelt med hvor mye de fikk ytre seg om sine tanker og meninger. I undersøkelsen må vi som forskere anta at informantene forteller sin sannhet og er ærlige. Det er ingen mulighet for oss som forskere å bekrefte utsagnene, da det er streng anonymitet og personvern rundt informantene.

Alle informantene ble spurt om å oppgi samtykke der de ga oss rett til å ta opp samtale, og de fikk muligheten til å trekke seg når som helst om det var ønskelig. Alle intervjuer er tatt opp på en ekstern båndopptaker uten internettforbindelse, og materialet er dermed sikret uten noen mulighet for å komme på avveie. Opptakene av intervjuene er den mest styrkende reliabilitets faktoren, da det ikke er noen mulighet for å påvirke disse dataene. Opptakene førte til at alt innhold ble transkribert slik at vi hadde en tydelig og oversiktlig mappe på hver informant for å sikre oss at verdifull og relevant informasjon ikke skulle gå tapt. I vår analyse ble alle informantenes mapper diskutert og sammenlignet, slik at vi kunne identifisere de ulike kategoriene som skal gi svar på problemstillingen vår. Dette ble også gjort hver for oss i forkant av analysen, slik at påliteligheten blir styrket ytterligere. På bakgrunn av disse faktorene mener vi dataene vi har innhentet til denne bacheloroppgaven har en høy pålitelighet.

2.8.2 Troverdighet (intern validitet)

Har et prosjekt høy pålitelighet, betyr ikke det at disse dataene er relevante for det undersøkelsen har som hensikt å forske på. I kvalitative undersøkelser blir validiteten betegnet som troverdigheten, altså sammenhengen mellom det fenomenet vi undersøker og dataene vi samler inn. Intern troverdighet dreier seg om i hvilken grad en forskers framgangsmåter og funn på en korrekt måte reflekterer formålet med undersøkelsen og hvorvidt de gjenspeiler virkeligheten. Hvis en konklusjon som baserer seg på en eller flere usanne premisser eller toninger blir tatt, er ikke konklusjonen valid (Johannessen et al., 2016, s. 232).

Som nevnt tidligere kan ikke kvalitative studier statistisk måles, og er derfor lite valide ut fra den teoretiske definisjonen "Måler vi det vi tror vi måler?" (Johannssen et al., 2016, s. 232). Likevel eksisterer det flere metoder innenfor kvalitative undersøkelser for å troverdige gjøre resultatene. Den ene er vedvarende observasjoner, der det blir lagt ned nok tid til å bli godt kjent med fenomenet eller felte slik at forskeren lærer seg å skille mellom relevant og ikke

relevant informasjon. Den andre er metodetriangulering, der forskeren benytter ulike metoder under forskningsarbeidet. Dette kan for eksempel være å benytte både observasjoner og intervjuer. Disse to metodene var kompliserte for oss å gjennomføre, da vi kun kan intervju informantene ved bruk av internett på grunn av restriksjoner vedrørende koronapandemien. En siste måte er å tilbakeføre resultatene til informantene for få de bekreftet eller avkreftet. Da er det mulighet for å se om en kompetent person på feltet kommer fram til de samme tolkningene (Johannessen et al., 2016, s. 232). Denne metoden blir også vanskelig å benytte seg av på bakgrunn av den høye sikkerheten rundt informantenes anonymitet da de ansatte uttrykte alvorlige hendelser som har påvirket arbeidslivet og den mentale helsen.

Selv om ingen av disse metodene ble tatt i bruk, av ulike grunner, mener vi troverdigheten i bacheloroppgaven er adekvat, ettersom det ble gjort så omfattende og lange intervjuer som er godt dokumentert i ettertid. Ettersom vi hadde bygd opp intervjuguiden fra problemstillingen vår, med tydelige inndelinger av de relevante temaene vi ville undersøke, føler vi dette ga en god oversikt over hva vi skulle undersøke til enhver tid i intervjuene. Dette førte til at det var mulig å konsekvent reflektere formålet med studien vår, samtidig som intervjuene pågikk. Vi etablerer en oversikt over informantens oppfatninger av de viktigste begrepene i dette prosjektet. Dette er fordi vi er interesserte i å forstå deres subjektive oppfatning a begrepen, slik at vi får en mer helhetlig forståelse av hva de legger i besvarelsene. Dette forklarer vi ytterligere i kapittel 4.1 *Informantens definisjoner av viktige begreper*.

2.8.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet, ofte kalt ekstern validitet, referer i all hovedsak til om studiens resultater kan generaliseres til situasjoner og segment grupper som vi forsøker å undersøke. Ved kvalitative studier brukes heller begrepet overføring av kunnskap til fordel for generalisering, dette er fordi sistnevnte raskt gir assosiasjoner til statistisk eller representativ generalisering og kvantitative studier. Har en studie høy overførbarhet betyr dette at resultatene direkte forteller

oss noe om fenomenet eller feltet som forskes på, utenfor intervjuene eller spørreskjemaet. Lav overførbarhet vil dermed være om de resultatene som er funnet, er basert på feilinformasjon og dermed ikke en refleksjon av virkeligheten vi ønsker å framstille. Det viktig å påpeke at selv om en studie har overførbarhet, altså rapporterer og konkluderer med troverdige resultater, betyr ikke dette automatisk at disse resultatene har grunnlag for å generaliseres til andre grupper enn utvalget i den gitte studien (Johannessen et al., 2016, s. 233).

Vi mener vår studie har høy intern validitet, som begrunnet tidligere. Den eksterne validiteten, eller overførbarheten, mener vi derimot er relativt svak. Dette i all hovedsak på bakgrunn av utvalgsstørrelsen. Dette er en studie med seks informanter som forteller sin personlige oppfatning av bedriftens interne krisekommunikasjon og hvorvidt den har bidratt til effektiv krisehåndtering. Som påpekt tidligere er det dermed viktig å poengtere at alle informantene er utdannet og meget kompetente på deres fagfelt. Selv om det ble intervjuet tre ansatte uten noen form for arbeidsmessig tilknytning, var deres opplevelser overraskende like. I denne sammenheng mener vi at de var urovekkende overens i uttalelsene vedrørende bedriftens håndtering av koronakrisen, men også konsekvensene dette medførte på de ansatte.

2.8.4 Bekreft barhet (objektivitet)

I en kvalitativ undersøkelse er det en forventning på at forskerne skal presentere et nytt eller unikt perspektiv inn i studiene som gjennomføres. Det er viktig at disse perspektivene og/eller funnene er et resultat av forskning og ikke forskerens subjektive mening om fenomenet eller feltet (Johannessen et al., 2016, s. 234). En av de sikreste metodene vi har anvendt for å holde oss til informantenes informasjon, er å konsekvent bruke transkriberingen og opptakene gjennom hele prosjektet, spesielt i analysen. Dette var til stor hjelp for å holde seg oppmerksom på at man ikke tolker feil, antyder eller forveksler ord og uttrykk. Etersom vi begge har en relasjon til bransjen vi forsker på, var det situasjoner hvor vi var ivrige etter og

forteller eller diskutere våre egne oppfatninger, men dette la vi fra oss raskt da det ville gitt et subjektivt og ikke objektivt preg på oppgaven. Det ble gjort nøye sammenligninger og fakta sjekking i analysedelen vedrørende utsagn og påstander fra informantene, for å forsikre oss om at all informasjon og meningsytringer var deres. Vi hadde noen fordommer og oppfatninger på forhånd som vi måtte være profesjonelle og legge vekk før prosjektet startet, men dette forklarer vi tydelig i kapittel 2.7 *Feilkilder*. På bakgrunn av dette mener vi vår objektivitet i denne oppgaven var vært av høy kvalitet, og mener en annen forsker kunne funnet de samme kjennetegnene og tendensene.

2.9 Ethiske spørsmål

Etikk omhandler først og fremst prinsipper, regler og retningslinjer for å vurdere om handlingene til oss mennesker er riktige eller gale. Det dreier seg dermed om forholdet oss mennesker imellom, og setter grunnlaget for hva vi skal og ikke skal gjøre mot hverandre. Det er dermed ikke slik at etikk kun er begrenset til de konkrete handlingene vi gjør, men også ringvirkningene eller konsekvensene de gir. I vår rolle som forskere er dette noe vi må ha i tankene før vi begynner å samle inn data fra informantene. Dette er det mange årsaker til, men først og fremst fordi undersøkelsene og forskningen vår berører mennesker gjennom datainnsamlingen vår, enten det er intervju, observasjon eller eksperimenter (Johannessen et al., 2016, s. 83). Det er derfor viktig at vi som forskere tenker over hvordan vi skal belyse temaer, uten at dette blir ukomfortabelt eller psykisk belastende for våre intervjuobjekter (Johannessen et al., 2016, s. 85).

Vi har aldri gjennomført et forskningsprosjekt tidligere. Vi har kun vært studenter som har brukt mesteparten av tiden vår på å skrive fra andre forskeres verk, for deretter å bli testet i det, for at foreleseren skal få en bekreftelse på om vi har forstått det vi har undersøkt. Det medfører at dette prosjektet har fått oss til å stå overfor nye problemstillinger som vi tidligere ikke har trengt å tenke over eller ta stilling til. Den ene utfordringer er hvordan vi er overfor

intervjuobjektene, at vi ikke bringer opp ubehagelige eller intime spørsmål eller at de føler seg dummet ut eller ukomfortable. Det kan fort skje at et semistrukturert intervju går over til en åpen samtale. Dette kan føre med seg at informanten i ettertid angrer eller føler på at hun eller han oppga for mye informasjon eller delte for personlige opplysninger. Da er det avgjørende at vi som forskere vektlegger dette, og ikke tar med delen eller delene en informant senere føler anger over.

Det andre er viktigheten av å skrive, kode og analysere dataene korrekt, slik at vi ikke er pådrivere til feil formidling av informantenes tanker og synspunkter. Informantenes anonymitet er også et annet viktig tema. Valget av denne typen kvalitativ oppgave gjør at vi er nødt til å være så varsomme som overhodet mulig med personvern opplysningene til informantene. Vi må ikke formidle informasjon som kan tilbakeføres til informantene, og dette var noe vi lærte mer om underveis. Da vi søkte til Norsk senter for datainnsamling, om godkjenning til å samle inn personopplysninger, på bakgrunn av premissene i søknaden vår, opplevde vi en følelse av et kronglete og unødvendig system. Vi forstod ikke helt hvorfor systemet var så innviklet og vanskelig for en bacheloroppgave. Lite visste vi om den informasjonen vi skulle innhente fra informantene, spesielt de ansatte. Spesielt den ene ansatte fortalte oss om hendelser langt over lover, regler og etiske retningslinjer på en arbeidsplass. Det var alt i fra åpen korrupsjon, vold og respektløse utsagn og handlinger. Informanten var klar og tydelig på at denne informasjonen ikke skulle kunne spores tilbake til h*n, ettersom dette i informantens øyne ville kunne føre til svekket tillit i bransjen. Denne typen kvalitativ undersøkelse gjorde det likevel mulig for informanten å uttrykke sine meninger og opplevelser, da informanten var garantert anonymitet. Det er en av grunnene til at vi har ekstrem anonymitet på alle deltakere i denne oppgaven, og har gått bort i fra å bruke nesten alle personopplysninger. Det vil alltid være en etisk problemstilling om oppriktighet og

ærlighet i slike funn, men vi som forskere skal bare drøfte funnene slik de er og blir fremstilt, ikke hvordan vi tolker eller forventer de å være.

Selv om denne rollen er krevende og utfordrende for oss som studenter, vil vi påpeke at det har vært en enorm læringsmulighet. Ettersom vi håper mange av funnene i denne oppgaven kan bidra til videre forskning, som vi skriver mer om i kapitlet 8.0 *Anbefalinger*, er det viktig for oss å gjøre prosjektet på en korrekt måte. Det betyr at det ikke bare skal være analytisk og teoretisk rett, men også etisk.

3.0 Teori

Dette kapitlet har som hensikt å presentere, definere og utdype viktige begreper og teoretisk stoff, for å skape en helhetlig forståelse av innholdet som videre forekommer i oppgaven, deriblant stå sentralt i drøfting- og analysekapitlet. I vårt prosjekt er det to hovedtemaer som vi ønsker å belyse: Intern krisekommunikasjon og krisehåndtering. Intern krisekommunikasjon er en svært viktig del av krisehåndtering i en bedrift. Derfor vil vi reflektere og diskutere intern krisekommunikasjon som et ledd i krisehåndtering. Selv om det er intern krisekommunikasjon og krisehåndtering som er vårt forskningsfelt, vil det forekomme andre relevante temaer for å bygge opp en bred og kompetent forståelse rundt intern krisekommunikasjons rolle i krisehåndtering. Disse temaene er beredskap, ledelse, kommunikasjon, kommunikasjonskanaler og intern kommunikasjon.

3.1 Definisjon

3.1.1 Krise

En krise defineres av Kjølås som «En situasjon som avviker fra det som er normalt, oppstår relativt hastig, har betydning for samfunnet, truer grunnleggende verdier (liv, helse, livsgrunnlag) og krever at tiltak settes i verk raskt» (Kjølås, 2015, s. 15). *Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap* (DSB) har definert en krise som “En organisasjon,

institusjon eller virksomhet er i en krise når det oppstår en situasjon som truer eller kan true organisasjons kjernevirksomhet og/eller troverdighet. Begrepet virksomhet gjelder her for alt som er en organisatorisk enhet” (Jørgensen, 2012, s. 17).

Den sistnevnte definisjonen vil være en mer relevant versjon, og som har en nærmere tilknytning til vår vinkling i bacheloroppgaven. Etersom krisen som oppgaven vår sirkulerer rundt er koronapandemien, og hvordan den interne krisehåndtering og krisekommunikasjonen påvirker utfallet av dette for medarbeidere i en bedrift.

3.1.2 Krisehåndtering

Krisehåndtering kan grovt sett forklares som hvordan en organisasjon med vekslende hell håndterer kriser. Krisehåndtering kan defineres som: “Ledelse i uvanlige situasjoner for å forebygge, forberede kriser, og lære og gjenoppbygge etter krisen” (Engen, Gould, Kruke, Lindøe, Olsen & Olsen, 2016, s. 300).

Etersom koronapandemien er en pågående krise, vil krisehåndteringen før og under den nåværende koronakrisen være mest relevant. Tanker og meninger om hverdagen etter koronapandemien vil selvsagt forekomme, men vi kan ikke påstå eller fastslå hvordan utfallet vil være.

Beredskapsplanlegging er sentralt innenfor krisehåndterings begrepet. Formålet med beredskapsplanlegging er å utarbeide spesifikke og generelle tiltak for å gjøre organisasjonen mer rustet for uvanlige og uforutsette hendelser, og dermed gjennomføre effektiv krisehåndtering (Hafting, 2017, s. 25-26).

3.1.3 Kommunikasjon

Begrepet kommunikasjon stammer fra det latinske ordet *communicatio*, som betyr «formidling» eller «deling» (Online etymology dictionary, u.å.). Ergo har kommunikasjon to viktige betydninger; å formidle, og å dele (Allott, 2019). Ordet kommunikasjon har et bredt

bruksfelt, men i bacheloroppgaven blir begrepet brukt om intern kommunikasjon mellom mennesker.

Intern kommunikasjon kan defineres som: “Gjensidig utveksling av informasjon og ideer mellom ledere og medarbeidere, samt enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer i organisasjonen” (Hafting, 2017, s. 30-31).

Den eksterne kommunikasjonen vil være relatert til all informasjonsflyt ut av bedriften. Dette kan være blant annet kunder, media, eller andre pårørende. Denne vinklingen vil være lite belyst i prosjektet (Hafting, 2017, s. 30-31).

3.1.4. Krisekommunikasjon

Krisekommunikasjon kan defineres som den interne og eksterne utvekslingen av informasjon som omfatter tiden før, under og etter en krise mellom organisasjoner, myndigheter, media, interessegrupper og individer (Hafting, 2017, s. 30-31).

3.2 Kriser

Begrepet krise er bredt og kan kategoriseres innenfor ulike felt og/eller fagområder. Det finnes utallige definisjoner på begrepet, nettopp fordi det opptrer i varierte situasjoner og ulike felt. Noen definisjoner beskriver mer de hendelsene som skaper den gitte krisen, mens andre fokuserer på de utfordringene selve hendelsene skaper. Sistnevnte er nok mer nære opprinnelsen av begrepet krise, fordi uttrykket krise stammer fra det greske ordet *krisis* som betyr «avgjørelse» eller «dom» (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 13). Krisebegrepet tas som oftest i bruk når en hendelse, eller en rekke hendelser, har ført til en situasjon som har kommet ut av kontroll (Bråten, 2013, s. 10). En krise kan defineres «En vanskelig situasjon, et avgjørende vendepunkt eller en plutselig forandring». Denne definisjonen er bred, og kan benyttes i alt fra livskriser til medisinske og økonomiske kriser. I dette prosjektet vil begrepet krise omhandle ulike felt, da den pågående koronapandemien flyter over i ulike former for

kriser, både for virksomheter og de som jobber der (Persvold, 2018). En definisjon som er mer passende for virksomheter er: «en krise oppstår når virksomheten ikke makter å tilpasse seg til endringer i sine omgivelser» (Kjølaas, 2015, s. 14).

3.2.1 Former for kriser

Vi kan grovt sett kategorisere kriser i to kategorier: *Uønskede hendelseer* og *villedende handlinger*.

Villedende handlinger er menneskeskapte, og er krisesituasjon der en eller flere personer med viten og vilje har utført handlinger for å igangsette en krisesituasjon. Dette kan for eksempel være et terrorangrep. *Uønskede hendelser* utløses derimot som følge av en eller flere rekker tilfeldigheter. Dette kan være ulykker, naturkatastrofer eller teknologisksvikt. Mennesker kan være involverte her også, men da er det ikke intensjonen å igangsette kritiske situasjoner (Bråten, 2013, s. 11).

3.2.3 Hva er en krise?

Men hvordan bestemmer vi hva en krise er? For en 16-åring som kan å måtte dra hjem før klokken 10 på kvelden eller at mobilen går tom for strøm, oppleves som en krise.

Terrorangrepet på tvillingtårnene i New York er også en krise, det er også flystyrten i Hudson River. Selv om er de to sistnevnte selvsagt er av en annen dimensjon, defineres de alle likevel som kriser. I denne bacheloroppgaven vil koronapandemien bli omtalt som en krise. Dette er på bakgrunn av de omfattende utbredelsen, skadene og endringene den har implementert i verden. Marie Barse uttrykker at det er vanskelig å finne andre eksempler i historien som minner om det som nå inntreffer under koronapandemien, hvis vi ser på økonomiske konsekvenser (Barse, 2020). Kristin Vinje skriver i sin artikkel at: “Erfaringene fra koronapandemien kan brukes til å gjøre oss bedre rustet neste gang vi rammes av en krise” (Vinje, 2021, underoverskrift), og dermed kategoriserer denne pandemien som en krise.

Utenriksdepartementet omtaler også på sine sider, utredninger og planverk koronapandemien som “koronakrisen” (Utenriksdepartementet, 2020).

3.3 Krisehåndtering

Temaet krisehåndtering har de siste årene fått en mer sentral rolle i hverdagen enn tidligere. Terror, naturkatastrofer, finanskriser, sosiale medier og ikke minst koronapandemien har satt krisehåndtering mer på agendaen. Når en organisasjon eller virksomhet rammes av en krise eller alvorlig hendelse, står de overfor en rekke utfordrende avgjørelser og oppgaver, og de er nødt til å kunne endre kurs raskt og drastisk. Både eksterne og interne aktører i en virksomhet vil være med på å forme utfallet av hvordan en krise blir håndtert. Disse aktørene kan være ledere, medarbeidere, samarbeidspartnere, offentlige myndigheter, publikum og media, men ledelsen vil ha et ekstra ansvar for situasjonene som utspiller seg (Hafting, 2017, s. 17). Gjennom stressmestring, øving, drilling, samarbeid og effektiv ledelse kan kritiske situasjoner håndteres optimalt ut ifra forutsetningene. Utfallet av den kritiske situasjonen vil ofte reflekteres i virksomhetens grad av forberedelse, beredskap og kommunikasjon (Bråten, 2013, s.7).

I denne bacheloroppgaven vil fokuset være på den interne krisekommunikasjon delen av krisehåndtering.

3.4 Kommunikasjon

I følge Kaufmann & Kaufmann defineres kommunikasjon som: “Overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Kaufmann og Kaufmann følger deretter raskt opp med at en mer utfyllende definisjon er: “Kommunikasjon er prosessen der en person, grupper eller organisasjoner (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, grupper eller organisasjon (mottaker), og der mottaker (ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Den sistnevnte definisjonen vil ofte opptre mer korrekt, da den har inkludert muligheten for at

det både dreier seg om overføring av informasjon og meninger. Bakgrunnen for at vi skiller mellom informasjon og meninger er at en overføring av informasjon ikke nødvendigvis er god kommunikasjon, da meningsinnholdet kan tolkes ulikt av sender og mottaker. På bakgrunn av dette, kan vi si at kommunikasjon er prosessen der informasjon tolkes innenfor et delt rammeverk, men på en slik måte at det som deles fremstår som meningsfullt og brukbart (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395).

3.4.1 Intern og ekstern kommunikasjon

Som nevnt tidligere kan kommunikasjon relatert til en virksomhet kan deles inn i to hovedkategorier: *intern og ekstern kommunikasjon*.

Den eksterne kommunikasjonen, som definert under kapittel 3.1.3 *Kommunikasjon*, er en virksomhet er informasjonen og kommunikasjonen som bedriften distribuerer ut til offentligheten som media, samarbeidspartnere og interessenter.

Den interne kommunikasjonen, som definert i under kapittel 3.1.3 *Kommunikasjon*, er utveksling av meninger, beslutninger og ideer mellom ansatte og ledere innad i en virksomhet.

3.4.2 Formell og uformell kommunikasjon i en virksomhet

Ser vi nærmere på kommunikasjonsflyten i en virksomhet, kan vi skille mellom to hovedkategorier; formell og uformell kommunikasjon.

Den formelle dimensjonen av internkommunikasjon omhandler den informasjonen i organisasjonen som distribueres via organisasjonens offisielle kanaler blant medarbeiderne.

Det er kommunikasjon som sammenfaller formell myndighet struktur i kanalen (e) virksomheten benytter under normal drift. Denne typen av kommunikasjon brukes utelukkende på en arbeidsplass, og de ansatte er forpliktet til å følge den mens de utfører oppgavene jobben krever. Dette er beskjeder, kommandoer, ordre og oppgaver som ledelsen

krever, men de ansatte kan også bruke disse formelle kanalene til å uttrykke spørsmål, ytringer og meninger som er jobbrelatert (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410).

Den uformelle delen av internkommunikasjon vil være informasjonsstrømmen som inntreffer utenom de offisielle kanalene innad i virksomheten. Denne formen for kommunikasjon er gjerne spontan, ustrukturert og med et sosialt preg i formidlingen. Den uformelle kommunikasjonen er utbredt, og den utgjør ofte den største delen av informasjonsflyten i en bedrift. I mange bedrifter rangerer ledelsen den uformelle kommunikasjonen som nyttigere enn den formelle kommunikasjonen. Dette kan ofte være en overraskelse for nyansatte, da det kan ta litt tid å sette seg inn i en bedrifts "jungeltelegraf" (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410).

Den uformelle kommunikasjonen er positiv i den grad den anses som en ressurs, fordi denne formen for kommunikasjon kan forminske de profesjonelle og sosiale forskjellene mellom ledelsen og de ansatte. Dette kan videre føre til et mer sammensveiset og genuint arbeidsmiljø, som vil være bedre rustet for å håndtere og kommunisere under en krise. Den uformelle kommunikasjonen har stor innvirkning på den sosiale dimensjonen med jobbtrivsel, menneskelig samhandling og gode relasjoner, fordi det er mange som har den største delen av sitt sosiale liv relatert til kollegaer og jobbhverdagen. En ulempe med uformell kommunikasjon er tilfeller der det kan føre med seg rykter, uriktig informasjon og baksnakking (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.412).

Uformell og formell kommunikasjon vil forekomme i alle organisasjoner og det vil dermed være umulig for ledelsen å kontrollere all informasjonsstrøm. Imidlertid kan ledelsen ved hjelp av høy kvalitet på den formelle kommunikasjonen i organisasjonen i større grad unngå at den uformelle informasjonen inneholder rykter og spekulasjoner (Erlie, 1999, s. 15). Den formelle og uformelle kommunikasjonen danner til sammen den totale kommunikasjonsprosessen i en virksomhet, der den formelle kommunikasjonen er selve

skjelettet og den uformelle kommunikasjonsnervesystemet. Ettersom man i en krisesituasjon er totalt avhengig av god kommunikasjon vil det være viktig å ha kontroll på begge disse formene for intern kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.410).

3.5 Krisekommunikasjon

Som nevnt i kapittel 3.2 *Kriser*, er en krise en plutselig forandring, der bedriftens normale ressurser ikke lenger strekker til, og det er en form for unntakstilstand. Krisekommunikasjon vil derfor bli kommunikasjonen som skjer under slike kritiske situasjoner. Hensikten med krisekommunikasjon er å presist formidle viktige budskap om ansvarsforhold, og hva som blir gjort for å løse situasjonen og redusere omfanget av krisen (Jørgensen, 2012, s. 17).

Krisekommunikasjon kan defineres som: «Den kommunikasjon, der gjøres brug af i selve krise situationen, dvs. under en krise eller når en krise allerede er brutt ud» (Johansen & Frandsen, 2007, s.15).

Krisekommunikasjon kan deles inn i to ulike hovedkategorier, akkurat slik som kommunikasjon: *den eksterne krisekommunikasjonen* og *den interne krisekommunikasjonen*. Begrepet krisekommunikasjon har i historien først og fremst vært brukt angående den eksterne dimensjonen. I sin studie uttrykker Frandsen og Johansen tidlig i artikkelen at:

“So far, crisis communication researchers have primarily focused on the external dimension of crisis communication, and in particular on the crisis response strategies applied by organizations in crisis, in their communication with external stakeholders (such as customers, media, politicians, and NGOs), to protect or restore an image or reputation that has been threatened or damaged by the crisis. It is now time to start focusing on the internal dimension of crisis communication, an area clearly suffering from being under-researched” (Frandsen & Johansen, 2011, s. 348).

Med andre ord er det den kommunikasjonen som under en krise blir distribuert ut til offentligheten, media og andre interessenter, for å opprettholde eller beskytte bedriftens omdømme under en krise som har vært i fokus de siste 30 årene. Den andre formen for krisekommunikasjon er den som opptrer internt i en virksomhet, og det er som sagt denne formen for kommunikasjon vi skal sette søkelyset på i denne bacheloroppgaven.

3.5 Intern krisekommunikasjon

Som nevnt over er bedrifter ofte raskt ute med å forsøke å håndtere de negative konsekvensene krisen kan medføre for eksterne interessenter. Men, med korrekt bruk kan den interne krisekommunikasjon være et av de viktigste verktøyene en leder har for å minimere de negative konsekvensene av en krise. Det er ingenting som setter en bedrifts interne kommunikasjonsflyt mer på prøve enn en krisesituasjon. Ifølge kriserådgiver Ole Andre Bråten er en gylden regel at man prioriterer intern krisekommunikasjon fremfor den eksterne, i det Bråten vil definere som god krisekommunikasjon. Krisekommunikasjon er intern når utvekslingen av informasjon, oppgaver, meninger og fakta opptrer mellom medlemmer av bedriften. Denne formen for kommunikasjon kan forekomme mellom enkeltpersoner, grupper, avdelinger eller være felles for alle medarbeidere.

Intern krisekommunikasjon har flere viktige funksjoner vedrørende en krisesituasjon, blant annet å etablere en beredskapsplan og god kriseledelse, disse kritiske faktorene tar vi opp i kapittel 3.6.2 *Kriseledelse* og 3.6.3 *Beredskapsplan*. En annen viktig del av intern krisekommunikasjon er å distribuere korrekt og umiddelbar informasjon, samt besvare spørsmål. Som skrevet under kapittel 3.5.1 *Informasjonskrise*, vil interesserte i bedriften raskt etablere et behov for besvarelser på utallige spørsmål når en krise inntreffer bedriften (Jørgensen, 2012, s. 18). Etersom en krisesituasjon ofte er uoversiktlig og kaotisk, er det viktig å holde hodet kaldt og kartlegg hva man vet, men også hva man ikke vet. Presset for å besvare en mengde spørsmål vil forekomme, og det er dermed viktig å raskt fastslå de fakta

en kjenner til, og kommunisere disse ut til medarbeiderne (Local government association, u.å.). Det er også utrolig viktig å formidle de faktaene man ikke har kjennskap til, for å vise medfølelse for informasjonsbehovet, samt å vise at man er klar over de ansattes usikkerhet. Dette medfører at det er nødvendig å distribuere informasjon, selv om man ikke har noen ny informasjon å distribuere (George, 2020). Det er videre viktig å kommunisere ut når man kan forvente å få mer informasjon, og dermed vil kunne besvare ytterligere på de mest kritiske spørsmålene (Local government association, u.å.). Det er også viktig å være åpen og ærlig om de dårlige nyhetene som må meddeles, dette kan for eksempel være spørsmål rundt de ansattes fremtid i bedriften eller permitteringer. George forteller videre viktigheten av å være konsekvent på samsvaret mellom det bedriften kommuniserer ut, og faktisk gjør. Hvis en bedrift gir uttrykk for at de ansatte er elementære og signifikante for bedriften, kan de ikke senere utføre handlinger som vil vanskeliggjøre arbeidssituasjonen for de ansatte (George, 2020).

Som bråten utdyper tidligere, burde den interne krisekommunikasjon komme før den eksterne, og det er avgjørende at medarbeidere og personalet blir konsekvent informert før de eksterne aktørene. Dette er fordi en bedrift vil være totalt avhengig av sine ansattes støtte og involvering for å etablere god intern krisekommunikasjon, samt løse utfordringene krisen tilfører (Local government association, u.å.). Hvis de ansatte får informasjon, eller oppdateringer på bedriftens situasjon via media, aviser eller sosiale kanaler, kan dette være skadegjørende for tilliten de har til bedriften. Dette kan fort gi et budskap om at bedriften ikke prioriterer de ansatte, og kan derfor begrense graden av engasjement fra de ansatte vedrørende å overvinne krisen (George, 2020).

Helt til slutt forteller George at, hvis en bedrift er opptatt av god intern krisekommunikasjon, kan det være en god ide å se for seg selv som mottakerne av informasjonen. Hvis en leder reflekterer over hvordan kommunikasjonen og informasjonen bedriften og ledelsen

distribuerer ut til sine ansatte kan oppfattes, vil lederen selv få et inntrykk av om den er av kvalitet. Er budskapet forståelig? Virker det genuint og passende? Dette kan gi en god indikator på hvordan medarbeiderne mottok denne kommunikasjon, og i hvilken grad det kan motivere eller berolige mottakeren (George, 2020).

3.5.1 Fallgruver i intern krisekommunikasjon

I dette underkapittelet vil vi presentere noen fallgruver i kommunikasjon, som vil være like relevant i intern krisekommunikasjon.

3.5.1.1 Informasjonskrise

Når en krise inntreffer medfører dette et forsterket informasjonsbehov hos interessentene, i dette tilfellet medarbeideren i bedriftene. I de tilfeller virksomheten ikke greier å innfri dette informasjonsbehovet kan det oppstå en informasjonskrise. Konsekvensene av mangelen på informasjon hos medarbeiderne i organisasjonen kan føre til ryktespredning og spekulasjoner i mangel på informasjon (Jørgensen, 2012, s.18).

3.5.1.2 Informasjonsoverføringsprinsippet

Innenfor kommunikasjon finner vi informasjonsoverføringsprinsippet. Det er en teori som omhandler om kommunikasjonen er av god eller dårlig kvalitet. Teorien tar i utgangspunktet for seg kommunikasjon, og ikke intern krisekommunikasjon. Dermed vil disse fallgruvene være relevante i all form for kommunikasjon, da også krisekommunikasjon.

Ifølge teorien er kommunikasjonen god, dersom den ikke mister informasjon underveis (Sætre, 2009, s.51). Dette perspektivet anser kommunikasjon som et verktøy for å nå sine gitte mål ved å konstruere budskap på en "rasjonell" og ubevisst måte, fordi vi sjelden ofrer prosessen en tanke. Sætre definerer informasjonsoverføringsperspektiv som "Kommunikasjon som informasjonsoverføring er et perspektiv som ser på kommunikasjon som en metaforisk rørledning som informasjon er overført gjennom fra et individ til et annet" (Sætre, 2009, s.

51). Perspektivet peker på de tre fallgruvene; *informasjonsoverbelastning, støy og tvetydighet* (Sætre, 2009, s. 52).

Informasjonsoverbelastning; Mottakeren mottar så mye informasjon, at det blir vanskelig å skille mellom den relevante og den mindre relevante informasjonen (Sætre, 2009, s. 52).

Kaufmann og Kaufmann uttrykker også de negative ringvirkningene av informasjonsbelastning, og uttrykker at for mye informasjon, samt beskjeder, bidrar til økt stressnivå. Denne følelsen av økt stress vil bli enda mer krevende å kontrollere i en krisesituasjon, da mange allerede har en uro i kroppen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 403). Denne overbelastningen kan utløses av tre ulike faktorer. Den første faktoren er at mottaker mottar en så stor mengde informasjon at individet ikke er kapabel til å prosessere den. Den andre faktoren er frekvens, som vil si at informasjonen blir gitt i en for høy hastighet, og fører til at deler av informasjonen ikke når frem fra sender til mottaker. Dette fører til at beskjeden eller informasjonen har mange muligheter for mistolkning. Den tredje faktoren er kompleksitet, som omhandler hvor lang tid det trengs for å bearbeide informasjonen, altså for mye komplisert og krevende informasjon (Sætre, 2009, s. 52).

Støy; I kommunikasjon blir begrepet støy brukt for å forklare alle forhold som kan spille en forstyrrende rolle i formidlingen av et budskap. Støy kan derfor svekke forståelsen og meningen i budskapet som kommuniseres og dermed ødelegge hensikten med informasjonen. Støy er dermed ikke bare bråk, men også andre distraherende elementer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 400). Vi kan i all hovedsak skille mellom tre former for støy som kan vanskeliggjøre informasjonen. Den første er den bokstavelige forstand av begrepet, altså fysisk støy og eksterne lyder. Den andre faktoren er psykologisk støy, og denne formen for støy forekommer i de tilfeller mottaker ikke har kapasitet til å motta og bearbeide informasjonen fra sender. Den siste faktoren er semantisk støy, noe som kan forekomme når sender og mottaker har ulike forståelse av ord og uttrykk (Sætre, 2009, s. 52).

Tvetydighet; også kjent som flertydighet, innebærer at ord eller setninger har flere betydninger i et system av språk. Dette innebærer at en bestemt setning eller utsagn kan oppfattes på forskjellige måter, og dermed gi forskjellig betydningsinnhold. Dette kan medføre at kommunikasjon og informasjon som skal deles ikke blir tolket korrekt, ettersom mottakerne oppfatter beskjedene ulikt (Alnes, 2017). Dette kan forekomme i tilfeller der det finnes flere fortolkninger av avsenders budskap. I en krisesituasjon vil tvetydighet være en skadelig faktor, ettersom det er avgjørende at informasjon og kommunikasjon er tydelig og tolkes likt av alle mottakere (Sætre, 2009, s. 52).

Det er selvsagt utallige fallgruver for både kommunikasjon og i intern krisekommunikasjon, men vi har tatt et utvalg av de fremtredende feilene. Dette vil være sentralt i intern krisekommunikasjon, fordi viktigheten av rett, tydelig og forståelsesfull kommunikasjon vil være avgjørende for utfallet.

3.5.2 Kommunikasjonskanaler

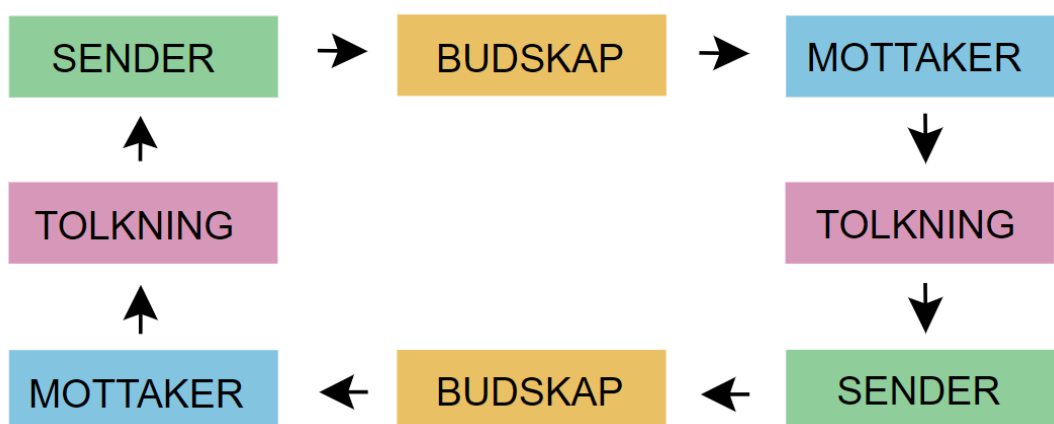
Intern krisekommunikasjon skal ikke være en envegsinformasjon strøm fra ledelsen til de ansatte. Intern krisekommunikasjon omhandler ikke bare kommunikasjonen og informasjonen fra ledelsen til de ansatte, men også kommunikasjon de ansatte imellom, samt fra de ansatte til ledelsen (Frandsen & Johansen, 2011). Dette er viktig å være oppmerksom på, ettersom at en leder må være innforstått med de ansattes meninger og ytringer, fordi dette forteller mye om hvordan den interne krisekommunikasjonen kan optimaliseres for bedriften.

Kommunikasjonskanalen er den konkrete formidlingsveien en ledelse i en virksomhet utnytter i en informasjonsutveksling. Altså, hvilke medium man anvender for å distribuere kommunikasjon og informasjon ut til den ønskede mottakeren (e). Informasjonsoverføringen kan foregå på utallige ulike måter, blant annet; muntlig ansikt til ansikt, over telefon, skriftlig i form av brev, e post eller meldinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395).

Som nevnt gjennomgående i dette prosjektet har kriser en tendens til å påvirke daglige oppgaver, valg og situasjoner i høy grad. De samme utfordringene gjelder vedrørende kanalvalg i en krisesituasjon. Valget av krisekommunikasjonskanal avhenger helt av situasjonen som bedriften står ovenfor, hvem interessentene er og ikke minst hvilke kanaler som er tilgjengelige. Det finnes utallige kanalvalg for en bedrift å kommunisere med sine medarbeidere, men visse kanaler egner seg bedre i visse situasjoner. Valget avhenger av informasjonen som skal deles, hvem og hvor mange som skal motta den, om det er nødvendig med respons og ikke minst innholdet i meldingen. Her er det mange fallgruver som kan være svært skadelig for ledelsen og bedriftens renomme om situasjonen blir håndtert uheldig og av negativ karakter. (Jørgensen, 2012). På bakgrunn av betydningen kommunikasjonskanalene har for den interne krisekommunikasjonen, ønsker vi å belyse noen viktige kommunikasjonskanaler og effekten av dem.

3.5.2.1 Kanaler som benytter toveiskommunikasjon

En kommunikasjonssituasjon der noen som sender ut informasjon, og en annen mottar den. I toveiskommunikasjon vil det være en vekslende rolle på hvem som er sender og mottaker, slik at begge parter vil kunne distribuere og motta informasjon (Standal, Hårberg & Nikolaisen, 2019). Figur 3.1 er en fremstilling på hvordan toveiskommunikasjon kan utspille seg.



Figur 3.1

Fremstiller toveiskommunikasjon (Halvorsen, 2020)

Ansikt til ansikt (muntlig) kommunikasjon er en toveis kommunikasjonskanal, som anses å være en svært god kanal å kommunisere på under en krise. Den har høy grad av informasjonsfylde, men den har også flere funksjonsegenskaper slik at den kan tilpasses og reguleres ut ifra situasjon, budskap og mottaker(ere). I tilfeller der det er tvetydighet, usikkerhet og ikke - rutinemessige saker på agendaen, noe det ofte er i kritiske situasjoner, vil ansikt til ansikt være en svært god kommunikasjonskanal (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 401). Erlieen uttrykker at “Usikkerheten vil øke behovet for toveiskommunikasjon, med mulighet for å få besvart sine spørsmål med en gang” (Erlieen, 1999, s. 178). Amy George uttrykker viktigheten av å kommunisere med toveis kommunikasjonskanaler da der er mulig, ettersom det viser en annen form for varme og omtanke til sine ansatte (George, 2020).

Dette er en personlig kommunikasjonsform og den har en høy grad av informasjonsinnhold, men ikke minst gir den mulighet for god toveis kommunikasjon der mottakerne kan komme med respons, ønsker eller beslutninger sammen. Dette gir også gode muligheter til å oppklare misforståelser og komme fram til en gjensidig forståelse av saken, noe som er spesielt viktig i en kritisk situasjon med mye oversiktighet og usikkerhet. Innenfor toveiskommunikasjonskanaler vil ofte telefonsamtaler og videomøter også implementeres, fordi disse arenaene også har en stor sannsynlighet for å få konsentrert oppmerksomheten mot det temaet eller innholdet som forsøkes å formidles (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 401).

3.5.2.2 Kanaler som benytter enveiskommunikasjon

I enveiskommunikasjon vil man, i motsetning til toveiskommunikasjon, kun ha en aktiv sender og en passiv mottaker. Figur 3.2 er en fremstilling på hvordan enveiskommunikasjon kan utspille seg.



Figur 3.2 Fremstiller enveiskommunikasjon (Halvorsen, 2020)

Det ikke hensiktsmessig å formidle all informasjon med et personlig preg og med toveiskommunikasjon, spesielt i større virksomheter. Relevant informasjon der det ikke er svært nødvendig med respons, blir ofte distribuert med enveiskommunikasjon ved hjelp av e-post, brev eller SMS. Denne typen av skriftlig kommunikasjonskanal er foretrukket i situasjoner der målet er å raskt nå ut til en eller flere interessenter vedrørende rutinemessig informasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 401). Den er ikke like foretrukket og effektiv som toveiskommunikasjon i uoversiktlige og kritiske situasjoner, fordi den fort åpner for misforståelser, lite diskusjon og misoppfattet budskap ettersom mottakeren ikke får mulighet til å respondere (Standal et al., 2019).

3.5.2.3 Sosiale medier

Med årene har sosiale medier fått en mer sentral rolle når det gjelder samhandling og kommunikasjon i virksomheter, og derfor plattformer offentlige og private etater må opptre i. Det å velge bort sosiale medier i en krisesituasjon vil medføre at en stor informasjonskilde vil gå bort, fordi det er en plattform som kan nå ut til mange samtidig. Dette kan for eksempel være i form av at alle medarbeidere er medlemmer i en felles Facebook eller Messenger gruppe. Ettersom en slik felles gruppe i sosiale medier har en egenskap til å nå ut til alle interessentene i bedriften raskt, har de også gode muligheter til å oppklare situasjoner, avdekke feilinformasjon og ha en dialog der alle kan delta (Jørgensen, 2012, s. 15).

Bruk av sosiale medier som kanal har sine ulemper når det gjelder kommunikasjon og intern krisekommunikasjon på en arbeidsplass. (Jørgensen, 2012, s. 45). For det første er det generelt den yngre generasjonen som er mest rutinert på sosiale medier, og det er viktig å huske på at ikke alle aldersgrupper eller målgrupper håndterer og anvender sosiale medier i

like stor grad. For det andre viser forskning at mange ansatte opplever at sosiale medier knyttet til arbeidsplassen kun gir ekstraarbeid og mer stress, og ikke nødvendigvis støtte. (Høgberg, 2016). For det tredje opplever mange at sosiale medier visker ut skillet mellom det offentlige arbeidet og det private, ettersom sosiale medier har et stort preg av uformell omgangstone og personlig tilstedeværelse. Dette kan skape usikkerhet og misforståelser, som er faktorer du ikke ønsker i en allerede kritisk situasjon (Jørgensen, 2012, s. 46).

3.6 Det å være en leder under en krise

«Real communication happens when people feel safe»

Ken Blanchard, The heart of a Leader (Bernett, 2002, s. 179).

Vedrørende arbeidet med intern krisekommunikasjon vil ledelsen ha et enormt ansvar, fordi de er ansvarlige for å distribuere og informere alle ansatte om hva den kritiske situasjonen er, hvordan oppgaver alle skal utføre, og ikke minst hvordan disse skal løses. Denne oppgaven har en leder gjennom hele kriseforløpet, altså en leder har ansvaret fra start til slutt. Dette kan være spesielt krevende under langvarige kriser, som koronapandemien.

Forsøke å spå hvilke kritiske situasjoner vi kan være uheldig å måtte håndtere i fremtiden kan være vanskelig, og i flere tilfeller umulig å ha kjennskap til. Det er nettopp dette som gjør krisehåndtering så vanskelig for ledelsen i virksomheter. Ingen går rundt og mistenker at kriser eller truende hendelse skal skje en selv til enhver tid. I jobben med krisehåndtering er det imidlertid akkurat det man er nødt til. Det er helt nødvendig å sette seg inn i hvilke skrekkszenarier som kan inntreffe, for deretter å legge en plan for å takle de. Det er selvsagt ubehagelig å forestille seg krevende situasjoner, men hvis vi ikke gjør det kan virkeligheten bli verre enn forestillingene våre. Det viktige her vil være riktig og effektiv opplæring, rutiner og beredskap på krisehåndtering (F24-Nordics, 2016). Slik at man kan være så klar som det lar seg gjøre innenfor en krisesituasjon, men dette skal vi komme videre. Det er utallige

arbeidsoppgaver en leder har, spesielt under en kritisk situasjon, men i denne bacheloroppgaven skal vi sette søkelyset på noen av kriseledelsens viktigste oppgaver, og hvordan beredskap kan føre til reduserte negative konsekvenser for bedriften og de ansatte.

3.6.1 Ledelse

Definisjonene og beskrivelsene på ledelse er mange, og hver fagartikkel, bok og fagperson har i det minste enhver. Grovt sett har alle definisjonene sin måte å si at ledelse omhandler det å lede, altså samle folk i virksomheten om å nå et felles mål. En utdypet definisjon på ledelse er:

«Ledelse kan defineres som en prosess hvor et individ påvirker enkeltpersoner eller en gruppe i retning av felles mål. Effekten av påvirkningen dreier seg om medarbeideres motivasjon, mål, lojalitet til organisasjonen, trivsel, stress m.m. og som igjen vil påvirke kvaliteten og effektiviteten på det arbeidet som medarbeidere gjør» (Norsk psykologforening, 2016).

Lederskap omhandler dermed alt som har med motivasjon av medarbeidere, informasjon spredning, veilede, kommunisere, delegere oppgaver, danne tillit og ikke minst går fram som et godt eksempel (Hafting, 2017, s. 21). Forskning viser tydelig at konstruktive former for lederskap frembringer gode reaksjoner og ikke minst virksomhetsmessige effekter (Mohn, 2020).

3.6.2 Kriseledelse

Ifølge psykolog og doktorgradsstudenten i kriseledelse Synnøve Nesse, er det få tilfeller hvor ledelse er en så avgjørende faktor som i kriser. Nesse mener at kjennetegnene på slike kriser er de store konsekvensene, usikkerheten og tidspresset, samt at de ressurser man til daglig har tilgjengelig, nå ikke er tilstrekkelige (Nesse, 2016). Christian Kjølaas beskriver kriseledelse som: «Å håndtere hendelser som kan true organisasjoner og dens eksistens» (Kjølaas, 2015, s.

45). Det at kriseledelse innebærer både å ta ledelse over bedriften som er rammet av kriser, men også å utøve ledelse innenfor de ansatte i bedriften gjør jobben svært krevende. En annen faktor, professor ved institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania Tom Karp, uttrykker at gjør jobben med å være leder i en krise utfordrende, er at det er når det er som mest krevende medarbeiderne trenger lederskap som mest. Parallelt med dette har kriser en tendens til å vise hvem som er en god leder, og hvem som mangler kvalitetene for å være det. Det å lede under en krise er selvsagt mer komplisert enn i normaldrift, fordi det er en situasjon som avviker fra normen, og man er nødt til å håndtere mange uforutsette hendelser (Mohn, 2020). Dette medfører at en leder som oppfattes som destruktiv eller problematisk, vil mest sannsynlig utagere en enda mer konsentrert form av disse kvalitetene i en krisesituasjon og visa versa med en dyktig og medmenneskelig leder (Norsk psykologforening, 2016). Som Martin Luther King jr. uttalte «den virkelige testen for et menneske er ikke hvor han eller hun står når ting går greit, men hvor han eller hun står når det er utfordringer og vanskeligheter». Dette utsagnet vil også være meget relevant når det gjelder ledelse uttrykker Karp.

Videre uttrykker Karp at de viktige faktorene for en leder i krise vil være å framstå behersket, trygg, tydelig i kommunikasjon og evne til å handle raskt (Karp, 2020). De negative kjennetegnene ved en leder er ofte aggresjon, kontrollerende, manglende ledelse, dårlig kommunikasjon, egoisme, fraværende empati, lite kunnskaper, men også generelt dårlig egnethet til jobben som leder. Konsekvensene av dårlig ledelse i krise kan være at ansatte slutter, de blir utbrente, ansatte våger ikke å satse, redde for å feile og generell negativ påvirkning på hverdagen (Kontochristos, 2020, Lai, 2017).

3.6.3 Beredskapsplan

Kriseledelse og krisehåndtering starter lenge før en krise oppstår, man skal være forberedt for å kunne håndtere en eventuell krisesituasjon. Å utarbeide en beredskapsplan med risikovurderinger og risikokommunikasjon er noen av kriseledelsens mange oppgaver, og de

har som hensikt å forberede virksomheten på truende- og uvanlige situasjoner. Hovedpoenget med god beredskapsplanlegging er å danne et grunnlag for å kunne håndtere aktuelle scenarioer som kan ramme en virksomhet. En risikovurdering blir tatt, og ut ifra denne utvikles planverk, maler og retningslinjer for hvordan aktuelle påregnelige hendelser skal bli håndtert (Bråten, 2013, s. 20). Deretter blir det opprettet en beredskapsplan som vil inneholde retningslinjer for håndteringen av hypotetiske krisesituasjoner.

3.6.3.1 Risikovurdering

En risikovurdering er en strategi for å forsøke, så godt det går, å identifisere mulige kriser, slik at man har mulighet til å utvikle strategier for å håndtere de. Det må evalueres hvilke tiltak som skal vurderes, men også de ressursene en trenger for å gjennomføre disse. En slik vurdering burde bestå av to deler: en innledende risikoanalyse og en avsluttende risikoevaluering. Disse to delene danner grunnlaget for risikostyring. Hvordan en slik risikovurdering gjennomføres i praksis vil i stor grad variere ut fra krisesituasjonen, men også hva som er best egnet for den gitte virksomheten. Dette kan være alt fra grunnleggende risiko- og sårbarhetsanalyser til helt spesifikke standarder i de ulike utsatte segmentene (Bråten, 2013, s.21).

3.6.3.2 Risikokommunikasjon

Risikokommunikasjon kan defineres slik: «Å kommunisere om mulige uønskede hendelser og situasjoner som kan oppstå og som kan medføre skade på liv, helse, miljø og verdier» (Jørgensen, 2012, s. 18). Med andre ord kan risikokommunikasjon anses som forhold som kan komme til å skje, mens krisekommunikasjon derimot dreier seg om forhold som allerede har inntruffet. Det vil riktignok finnes situasjoner der risikokommunikasjon og krisekommunikasjon vil foregå parallelt. Et tydelig eksempel på dette er den pågående koronapandemien, hvor risikokommunikasjon og krisekommunikasjon følger hverandre tett (Jørgensen, 2012, s.18).

3.6.3.3 Beredskapsplanlegging

Risikovurderingen er viktig for å innhente betydningsfull kunnskap og koordinering som kan benyttes som grunnlag for beredskapsplanleggingen (Bråten, 2013, s. 21). Selv om ledelsen og medarbeiderne ikke alltid har mulighet til å forutse uvanlige eller avvikende hendelser, er beredskapsplanlegging en svært viktig del av krisehåndtering. Det er ingen virksomhet som har verken økonomisk eller kognitiv kapasitet til å overvåke og analysere alle mulig uvanlige hendelser som kan inntreffe. Derfor er det lukrativt å ha to deler av en beredskapsplan: en generell og en spesifikk del (Hafting, 2017, s. 26).

Den generelle delen av beredskapsplanen bør inneholde informasjon som hvem som; har ansvar, oppgavefordeling, beslutningstakere, hvem planen omfatter og ikke minst hvem som man skal henviser seg til under en krise. Den spesifikke delen av beredskapsplanleggingen vil det være en kartlegging av krisesituasjoner som virksomheten regner med kan inntreffe.

Denne delen vil i en høyere grad ha et mer informativt og spesifikt planverk. Dette er lettere i visse situasjoner fordi det er visse hendelser som har en grad av et naturlig kronologisk hendelsesforløp. Dette kan være saker som historien har vist seg at inntreffer ofte i virksomheter eller organisasjoner som skandaler, anklager og oppmerksomhet fra/i media (Hafting, 2017, s. 26).

3.6.3.3 Opplæring, øvelser og drilling av beredskap

Hvis den utarbeidede beredskapsplanen er av høy kvalitet og utfyllende, hjelper det lite om medarbeiderne og ledelsen ikke har hatt god drilling og opplæring av planverket. Det er i all hovedsak tre ulike kategorier av øvelser innen beredskap: skrivebords øvelse, funksjonelle øvelser og fullskalaøvelser. Det er en stor forskjell fra en teoretisk gjennomgang av hypotetiske krisescenarier til omfattende praktiske øvelser.

Skrivebords øvelser er den minst kostbare i både tid og finansiering. Den går ofte ut på at medarbeiderne får tildelt en case, for så å løse denne. Dette skjer ofte innendørs og på

kontorpulten, derav navnet. Denne metoden kan benytte seg av komplekse modeller eller tegninger, og kan for eksempel være en modell av bedriften i liten skala for bedre oversikt over nødutganger, trygge områder eller brannslukningsapparat (Bråten, 2013, s. 22). Den opptrer ofte i fire faser: Planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging. Det positive med skrivebords øvelse er at tilnærmingen har vist seg å være effektiv til å oppdage feil og mangler ved den nåværende planen. Det som derimot kan være kritikkverdig er at teoretiske øvelser for fysiske situasjoner ofte kan fravike stort fra realiteten. Dette er det flere grunner til, blant annet at under en krise vil man bli mindre rasjonell, og det som virket veldig logisk og enkelt på den teoretiske gjennomgangen ikke lengre er det (Haug, 2016, s. 5).

Ved funksjonelle øvelser blir noen av delene i beredskapsplanen som skal fysisk testes ut. Denne typen er mer realistisk da man også må ta de praktiske forholdene til betraktning. Poenget her er at de utvalgte delene skal håndteres under omstendigheter så tilnærmet lik som den hypotetiske krisesituasjon som mulig. Her kan det være mennesker som har ulike roller for å få situasjonen mer realistiske, så deltakerne får føle mest mulig på de samme følelsene og tankene som under en reell krise hendelse (Bråten, 2013, s. 23).

Fullskalaøvelser omfatter en større skala av aktører, omfang og hendelser. Her er poenget at alle i bedriften og samarbeidspartnere skal testes i store deler av beredskapsplanen. Slike øvelser er selvsagt mer kostbare i både tid og finansiering, men gir en svært god presentasjon og oversikt og hvilke oppgaver som må gjøres i en reell krisesituasjon (Bråten, 2013, s. 23).

Det å velge riktig drilling, øvelse og er avgjørende for hvordan en krise blir håndtert. En gjennomgående feil i beredskapsegging er å øve seg på krisesituasjoner på en feil måte. Selv om oppgavene og rutinene virker bra, er det i en virkelig krisesituasjon en ser hvor god jobb ledelsen gjorde med øvelser og drilling av de ansatte. Som nevnt tidligere er ofte en krisesituasjon mye mer uoversiktlig og kaotisk enn man klarer å se for seg, så de planverkene og beredskapsplanene som en i utgangspunktet syntes virket veldig oversiktlig og

hjelpsomme, er ikke nødvendigvis lengre det. Derfor er det viktig å gjennomføre øving for å kunne komme så tett på scenariet som overhodet mulig, og dermed kunne håndtere krisen etter beste evne når den inntreffer (F24-Nordic, 2016).

4.0 Analyse

I denne bacheloroppgaven er hensikten å belyse om god intern krisekommunikasjon kan bidra til effektiv krisehåndtering i restaurantbransjen, i forbindelse med en pandemi som korona.

For å forsøke å svare på dette har vi søkt og innhentet relevant teori, men vi har også gjennomført en undersøkelse med informanter innenfor restaurantbransjen. Vi hadde en hypotese på at det ville være variasjoner i synspunkter og opplevelsene mellom ledere og ansatte, noe som stemte. På bakgrunn av dette ønsker vi å skille deres svar fra hverandre, for senere å sammenlikne i konklusjonene. Dette er for å kunne se ulikheter og sammenhenger mellom ledernes og de ansattes oppfatninger av den interne krisekommunikasjonen og krisehåndteringen til bedriften.

I analysekapittelet vil teorien presentert tidligere reflekteres og analyseres i sammenheng med funnene fra informantene. Videre vil vi drøfte og diskutere disse funnene opp mot hverandre. Ettersom vi har en omfattende problemstilling, mener vi det er hensiktsmessig å dele analysen inn i to hoveddeler. Del 1 vil omhandle forholdene før koronapandemien, mens del 2 vil omhandle forholdene under koronapandemien. Begge delene vil inneholde ulike faktorer vi mener spiller inn og påvirker for utfallet. Det vil bli trukket del konklusjoner for de ulike analysedelene, deretter vil vi drøfte funnene før vi presenterer en hovedkonklusjon og dermed besvarer problemstillingen. For å bevare informantenes anonymitet, vil de ansatte informantene vil bli omtalt som A1, A2 og A3. Informantene som er ledere vil bli omtalt som L1, L2, L3.

Det er viktig å poengtere at de ansatte informantene vil evaluere deres leder sine prestasjoner vedrørende beredskap og ledelse, og lederne vil naturlig nok evaluere sine egne prestasjoner vedrørende beredskap før koronapandemien.

4.1 Informantenes definisjoner av viktige begreper

For å opparbeide en korrekt og helhetlig forståelse av besvarelsen til informantene, opplever vi det relevant å avklare hva de ulike informantene legger i følgende begreper; “effektiv krisehåndtering” og “god intern krisekommunikasjon”. Vi ville ha deres subjektive tolkning på disse temaene, da de er sentrale for denne bacheloroppgaven, og vi vil unngå at våre tolkning og subjektiv forståelse farger våre tolkninger av deres svar. På bakgrunn av dette stilte vi dem spørsmål vedrørende hvordan de ville definere begrepene, og hvilke faktorer de mente måtte være til stede for å oppnå det. Med tanke på at informantene besvarte dette over et år etter koronapandemiens start, har vi forståelse for at deres definisjoner kan være preget av hvordan de har oppfattet håndteringen av selve krisen.

Det er viktig å poengtere at vi likevel vektlegge teoriens innhold. Dermed anser vi kombinasjonen av teorien og informantenes definisjoner vil gi oppgaven en bredere forståelse av innholdet.

Effektiv krisehåndtering

Teorien henviser til noen aspekter av krisehåndtering og hva de viktige oppgavene og rollene er, men dette er en teoretisk oppfatning av begrepet. Ettersom det er såpass komplekst begrep, med rom for subjektiv tolking og oppfatning, mener vi det var hensiktsmessig å forhøre oss med informantene vedrørende deres definering og forståelige av begrepet “effektiv krisehåndtering”. Ettersom det var store ulikheter i aldersforskjell, ansvarsområder og erfaring, mellom informanten, fantes det likevel noen faktorer som informantene mente måtte ligge til grunn for effektiv krisehåndtering. Disse faktorene ønsker vi å vektlegge, og

faktorene som var gjennomgående var: et effektivt system for håndtering, tydelig kommunikasjon, tydelige ansvarsroller og en åpen og ærlig dialog.

God intern krisekommunikasjon

De ansatte hadde relativt identiske synspunkter på hva de anså som god intern krisekommunikasjon. De viktigste faktorene de oppga var at ledelsen skulle holde alle medarbeidere oppdatert, ikke holde unna informasjon og kommunisere tydelig.

Ledernes oppfatning av god intern krisekommunikasjon var mer varierende, enn hos de ansatte. Likevel var de alle samstemte om at en åpen og ærlig dialog var avgjørende. L2 mente at de ansatte må kunne forstå hvorfor de tar de valgene de tar, fordi det vil alltid være noen som er skadelidende i de avgjørelsene som blir tatt. Være ærlig angående hvordan bedriften ligger an, men samtidig unngå panikk og dermed ikke dele alt. L3 anser det viktig med heller riktig kommunikasjon enn rask kommunikasjon.

4.2 Del 1: Forholdene før koronapandemien

Den første delen vil omhandle følgende temaer: ledelse, beredskapsplanlegging, risikokommunikasjon og risikovurdering. Etter å ha innhentet informasjon fra informantene, samt fagartikler og fagbøker anser vi disse temaene som gjentakende og viktige faktorer vedrørende forarbeid, med essensiell innvirkning på den interne krisekommunikasjon og krisehåndteringen under en krise. Dette er temaer vi mener innehar interessante funn og dermed svært relevant å analysere nærmere.

Ledelsen og dens beredskapsplanlegging, risikovurdering og risikokommunikasjon.

Som nevnt tidligere i oppgaven begynner arbeidet med den interne krisekommunikasjon og krisehåndtering lenge før den eventuelle krisen oppstår, koronapandemien i dette tilfellet.

Kriseledelse innebærer å håndtere og ta ledelse i uoversiktlige situasjoner for bedriften (Mohn, 2020). Faktorene risikovurdering, beredskapsplanlegging og risikokommunikasjon er

lederens ansvarsområder som må være på plass før en krise inntreffer (Bråten, 2013, s. 20). Risikovurdering er en strategi for å forsøke å peke ut mulige trusler og kriser som kan ramme en virksomhet (Bråten, 2013, s.21), beredskapsplanlegging er å fastslå hvordan å håndtere om disse truslene blir reelle (Hafting, 2017, s. 26) og risikokommunikasjon er hvordan man skal kommunisere dette ut til medarbeiderne (Bråten, 2013, s.21). Vi stilte informantene ulike spørsmål som gikk på risikovurderinger/analyser, beredskapsplanlegging, samt øvelse og drilling av disse, før pandemi start. Disse spørsmålene stilte vi i utgangspunktet fordi vi er interessert i å analysere om det er noen sammenheng mellom forberedelsene på kommunikasjon og håndtering har noen sammenheng med hvordan forholdene opplevdes under koronapandemien.

I denne delen har vi valgt å parallelt analysere ledelse og beredskap. Dette valget ble tatt basert på observasjoner vedrørende informantens bevisste og ubevisste sammenkobling av disse temaene. Samtlige av informantene omtalte ledelse og beredskap parallelt som en helhet. På bakgrunn av dette konkluderte vi med at det ikke ville være hensiktsmessig å dele disse temaene inn hver for seg, da vi fryktet at meningsinnholdet ville bli svekkes ved inndeling. Vi begynne med å analysere hvordan de ulike lederne var forberedt på en krise, hvordan de kommuniserte dette ut til sine medarbeidere, og ikke minst hvordan ledelses gjennomføring var.

[Ansatte: Informantenes oppfatninger](#)

Vi stilte blant annet spørsmålene; “Hva var dine tanker rundt bedriftens egenskaper til å kunne håndtere en krise før koronapandemien?” og “Hva er ditt inntrykk av bedriftens beredskapsplanlegging?”. Vi tilførte videre oppfølgingsspørsmål til samtalen vedrørende risikokommunikasjon og risikoanalyse, samt øvelser og drilling vedrørende disse.

A1, A2 og A3 forteller at deres bedrift burde vært mer forberedt på kritiske situasjoner, og uttrykker at håndteringen i begynnelsen av koronapandemien reflekteres i dårlig forarbeid.

Ingen av informantene hadde noen form for kjennskap til beredskapsplanverk som risikoanalyser eller risikokommunikasjon. I kapittel 3.6.3 *Beredskapsplan* presiserer teorien viktigheten av beredskapsplanlegging, risikoanalyse og risikokommunikasjon. Det blir beskrevet som viktige tiltak for å skåne bedriften og medarbeiderne mest mulig under kritisk situasjon, men også gjøre hendelsesforløpet best mulig ut fra forutsetningene. Da vi stilte informantene spørsmål om de hadde fått noen form for kjennskap til beredskapen i bedriften svarte A1; “Nei, ingenting. Ingen verdens ting faktisk” og A3 uttrykker; “Vi fikk ingen informasjon før vi fikk vite vi måtte stenge”. A2 fortalte oss at h*n kom på jobb en dag i mars 2020 og fikk beskjeden “vi stenger, lykke til med å komme deg hjem”. I kapittel 3.6.3.3 *Opplæring, øvelser og drilling av beredskap*, henviser teorien til at god beredskap kommer av at medarbeidere er drillet i hvordan de skal reagere og opptrer under kriser. Slike øvelser er viktig for å være sikker på at alle medarbeidere er innforstått med hvordan de skal følge alle planverk ved en eventuell krise. Ettersom informantene ikke kunne informere oss om noen form for forberedelser, beredskapsplaner var det åpenbart heller ingen form for øvelser, drilling av beredskapen de kunne henvise til.

Vedrørende hvilken rolle ledelsen hadde i den dårlige beredskapen forteller A2 at det var en “hodeløs” ledelse som ikke viste noen kompetanse på å kunne håndtere en krise før koronapandemien. Dermed vil A2 påpeke at ledelsen var “okey” før koronapandemien, men at h*n så tendenser til dårlig kvalitet i ledelsen, noe A2 mener ble forsterket under koronakrisen. Den samme oppfatningen hadde A1 om sin respektive leder. I kapittel 3.6.2 *Kriseledelse* belyser vi teori rundt ledelse som i utgangspunktet har dårlige lederkvaliteter, og hvordan de i høyere grad blir mindre egnet under kritiske situasjoner. Dette innebærer at A1 og A2 sine uttalelser samsvarer med teorien vedrørende denne tematikken. Hvis vi reflekterer A1, A2 og A3 sine utsagn vedrørende kriseledelse, er de tydelig motstridene i henhold til den teori, som tidligere presentert i kapittel 3.6.2 *Kriseledelse*, som beskriver god kriseledelse. God

ledelse blir omtalt der lederen uttrykke tydelig kommunikasjon, fremstår rolig og behersket i situasjonen. Konsekvensene av den dårlige ledelsen som de ansatte beskriver, blant annet manglende ledelse og dårlig kommunikasjon, samsvarer med utfallet av hva professor Tom Karp beskriver som konsekvenser. Da alle informantene opplevde lite effektivitet og mye kaotiske tilstander, tyder dette på en ledere som ikke har håndtert rollen sin på en god måte. A2 uttaler blant annet manglende kompetanse å gjøre.

Lederne: Informantens oppfatninger

Til ledelsen stilte vi spørsmålet “Hvilke forberedelser har dere gjort for å være beredt på krisehåndtering?” Deretter ble det stilt oppfølgingsspørsmål vedørende forberedelsene innenfor en krise. Kriseledelse, beredskapsplanlegging, risikovurdering og risikokommunikasjon var temaer som tatt opp dermed informanten ikke kom inn på dette selv.

L1 uttrykker i sitt svar at h*n ikke hadde noen tanker om hypotetiske scenarioer som kunne komme til å sette bedriften i en krisesituasjon. L1 forteller at de “på ingen måte” var forberedt på en krisesituasjon. videre uttrykker h*n; “Jeg hadde ikke tenkt så veldig mye over hvilke kriser vi kunne havne i, og heller hatt en holdning der vi ikke bruker så mye tid på noe som kanskje ikke kommer til å skje, hvis du ikke engang vet hva du skal forberede deg på”

Innholdet i sitatet overskrider selvsagt med hva vi presenterer i teorien med at bedrifter burde ha utarbeidet og diskutert mulige trusler for bedriften, slik at de har et planverk for hvordan de kan løses og kommuniserer mest mulig effektivt. L1 uttrykker at de heller ikke hadde noen former for beredskapsplaner, heller ingen drillinger eller øvelser av beredskap. L1 uttrykte ikke noe selvkritikk til ledelsens håndtering av beredskapen før koronapandemien, og mener dette kommer av at de regelrett raske, samt var flinke på å omstille seg til situasjonen

L2 uttrykker tidlig i sitt svar, slik som L1, at de burde vært mye bedre forberedt på en krisesituasjon som denne, og foretatt grundigere risikoanalyser. L2 uttrykker at

“kommunikasjon strømmen de to første månedene var panisk” på bakgrunn av det dårlige forarbeidet vedrørende krisekommunikasjon og beredskap. L2 er leder for en stor kjedebedrift og mener de ikke hadde vurdert de økonomiske konsekvensene av en krise godt nok. L2 uttrykker at det var lite midler spart opp og at de i teorien var konkurs på under en uke. Dette reflekteres i den lite utviklede beredskaps - og risiko planen som bedriften har. Den som ble utviklet basert på noen hypotetiske hendelser som kunne ramme bedriften der 10-50% av driftsinntektene ble borte, og hvordan de skulle kompensere for dette. L2 uttrykker dere at dette var til ingen nytte under en slik krise som koronapandemien, da så også si 90% av alle inntektene forsvant på dagen. L2 bruker også store deler av intervjuet til å trekke frem sin økonomiske bekymring, og ikke så mye rundt sine ansatte.

L3 uttrykker i sitt svar at de var tidlig ute og tok raske grep når koronapandemien ble en reell trussel i Norge. L3 forteller at de var ute allerede i februar 2020 med å kjøpe inn smittevernsutstyr, altså måneden før Regjeringen bestemte at Norge skulle stenge ned. L3 uttrykker også at det var god krisekommunikasjon da koronakrisen in treffet, som h*n mener var basert på godt forarbeid og beredskap. L3 uttrykker også at det er klare planverk for risikoanalyser og beredskap, som tydelig blir kommunisert ut til de ansatte. L3 uttrykker også viktigheten av at disse planverkene er tydelige, enkle og ikke med vanskelige formuleringer og komplisert språk. Vedrørende øvelser og drilling av beredskapsplanene uttrykker L3 at de har skrivebords øvelser, men også fullskala øvelser.

4.2.1 Delkonklusjon 1: Forholdene før krisen

Både god kriseledelse, beredskapsplanlegging, risikokommunikasjon og risikoanalyse er anbefalt for at utfallet av en krisehåndtering skal bli så skånsomt som overhodet mulig for alle involverte i bedriften. Alle disse punktene, faktorene og delene av forberedelsedelen til en bedrift er totalt fratrednet i de tre bedriftene til A1, A2 og A3 ifølge dem. Ingen av de tre informantene hadde noe positivt å si om kriseledelsen og dens beredskap for å skåne bedriften

og dens medarbeidere. Ettersom beredskapen var helt fratreden, ble det selvsagt ikke holdt noen form for øvelser eller drilling. Det nærmeste en av informantene kom opplæring var A2 som tok et helse-miljø-sikkerhetskurs, som informanten mente kun var “et spill for galleriet”. L1 uttrykte at de ikke var forberedt, men så heller ikke verdien i beredskapsplanlegging. L2 uttrykte også at de ikke var særlig forbedret, men til motsetning til L1 mener L2 at beredskapen burde vært bedre. L3 var den eneste av formatene som kunne henvise og forklare ulike planverk, risikokommunikasjon, beredskapsplaner og risikoanalyser bedriften hadde vurdert. Ettersom beredskap og forberedelse var så fraværende hos nesten alle informantene, vil konklusjonen her være at bedriftene var lite, men også dårlig, forberedt på en hypotetisk kritesituasjon.

4.3 Del 2: Forholdene under koronapandemien.

I del 2. av analysen vil vi analysere følgende tema; den interne krisekommunikasjonen under koronapandemien, og hvilke kommunikasjonskanaler bedriftene brukte for å formidle denne. Ettersom problemstillingen omhandler intern krisekommunikasjon, og dens rolle i effektiv krisehåndtering, vil vi analysere utsagnene vedrørende denne tematikken nøye. Som nevnt gjennomgående i denne bacheloroppgaven er teorien vedrørende intern krisekommunikasjon relativt lite utforsket. Derfor ønsker vi i all hovedsak kun å fokusere på den interne krisekommunikasjonen og kun blande inn faktorer som kan hjelpe oss å belyse dette temaet.

4.2.1 Intern krisekommunikasjon

Som nevnt i kapittel 3.5 *Intern krisekommunikasjon*, er intern krisekommunikasjon all kommunikasjon som opptrer i en bedrift under krisescenarioer. I denne bacheloroppgaven vil dette krisescenario være den pågående koronapandemien.

Teorien tilsier at alle bedrifter burde være oppmerksomme på den interne krisekommunikasjonen, og ha god oversikt og kontroll på denne i kritiske situasjoner. Den interne krise kommunikasjonen skal være klar og tydelig, og komme fra ledelsen. Ettersom

kriseledelsen har en så stor overordnet rolle vedrørende bedriftens interne
krisekommunikasjon, vil kriseledelse også bli diskutert gjennomgående i denne analysedelen.
Dette forklares i kapittel 3.6.2 *Kriseledelse*, der teorien viser til at det er under kriser
medarbeidere har størst behov for god ledelse (Nesse, 2016). Teorien omtaler videre
problemstillingen vedrørende det dominerende fokuset på kun den eksterne
krisekommunikasjonen tidligere i historien. Den interne krisekommunikasjonen skal bli
prioritert fremfor den eksterne i bedrifter, for å opprettholde eller etablere et godt
organisasjonsmiljø (Røsæg, 2020).

De ansattes oppfatning av den interne krisekommunikasjonen

Vedrørende den interne krisekommunikasjonen i bedriftene uttrykker A1, A2 og A3 savnet
etter tilstrekkelig med informasjon og kommunikasjon fra sine ledere i bedriften under
koronapandemien. De ansatte beskrev at den mangelfulle krisekommunikasjonen i bedriftene
under koronapandemien fikk dem til å føle usikkerhet, stress og psykiske belastninger. Dette
kommer som konsekvens av fraværende kriseledelse. Samt deres mangelfulle
krisekommunikasjon vedrørende bedriften og de ansattes situasjon, som nevnt i kapittel 3.6.2
Kriseledelse, samt kapittel 3.5 *Intern krisekommunikasjon*. En av de ansatte uttalelser var
blant annet; “Man har jo ikke hørt om bedriften går dårlig eller bra, eller om man kanskje
burde tenke på å søke seg ny jobb”. Dette utsagnet forteller oss tydelig A1 sin opplevelse av
den interne krisekommunikasjonen vedrørende sin framtid og stilling i bedriften. Slik George
presenterte i teorikapittelet 3.5 *Intern krisekommunikasjon*, er det viktig å holde en ærlig
dialog med sine ansatte, for å betrygge dem..

En annen felles faktor de ansatte savnet, var bedre informasjon og hjelp fra ledelsen angående
det rent praktiske med permittering, og prosessen dette førte til med NAV. Dette gir blant
annet A3 uttrykk for; “Vi visste jo ikke noe om prosessen, eller noe sånt vi måtte gjennom.
For hvis vi hadde fått beskjed før så hadde vi sikkert satt oss ned og gått igjennom, at dette er

det som kommer til å skje og vi kommer til å bli permitterte og sånn funker prosessen med det, også må du gjøre sånn og sånt. Vi hadde jo ikke peiling på noe i det hele tatt”. A2 beskriver hvordan ledelsens manglende evne til å håndtere situasjonen og informere de ansatte påvirket arbeidsmiljøet; “Jeg tror at når pandemien kom og vi hadde ingen gjester, så var det noe som ble trigget, ved at de ble stressa og visste ingenting. Så visste de ikke hvordan vi skulle sette seg ned med oss å ha en skikkelig samtale”.

Utviklingen av den interne krisekommunikasjonen under koronapandemien.

For å kartlegge utviklingen i kommunikasjonen, stilte vi informantene følgende spørsmål:

“Hvordan oppfatter du den interne krisekommunikasjonen på nåværende tidspunkt, i forhold til ved pandemi start?”

A1 forklarer utviklingen i den interne krisekommunikasjonen som dårlig, og omtaler den som like dårlig på nåværende tidspunkt som ved koronapandemiens start. A1 vektlegger spesielt den dårlige oppfølgingen fra ledelsen som en negativ faktor. A2 opplevde, som A1, at utviklingen i den interne krisekommunikasjon ikke har vært en positiv trend. A2 forklarer vedrørende ledelsens krisehåndtering og krisekommunikasjon “(...)De så bare tallene gikk ned, og vi brukte mer penger enn vi fikk inn, så da ble det veldig stress og du så at ledelsen ble mer og mer aggressive”. A2 beskriver dermed en ledelse som uttrykte mer av de dårlige kvalitetene parallelt med koronapandemiens utvikling, som m blant annet aggresjon, som var et av kjennetegnene på dårlig kriseledelse ifølge teorien. A3 uttrykker at kontakt mellom medarbeidere, ledelsen og bedriften forsvant mer og mer under koronapandemiens utvikling, og at den interne kommunikasjonen under koronakrisen ble dårligere med tiden som gikk. A2 uttrykker faktisk at forholdene vedrørende ledelsen, samt krisehåndtering og krisekommunikasjon, ble så alvorlig skadelig for A2 psykiske og fysiske helse at h*n var nødt til å slutte i jobben.

Ledernes oppfatning av den interne krisekommunikasjon.

Ser vi nærmere på ledernes oppfatning av den interne krisekommunikasjon er det også her stor variasjon i besvarelsene. L1 mener at den interne krisekommunikasjonen har fungert godt, dette begrunner L1 med at alle har vært oppdatert, informert og innforstått med hva som skal gjøres. I likhet med L1 mener også L2 at de har vært flinke til å informere og kommunisere med de ansatte. L2 uttaler likevel følgende; “De første to månedene var panisk. Vi hadde ingen anelse, er vi nedstengt i en uke er vi nedstengt en måned, (...) de tre første månedene var kommunikasjonen vår utelukkende basert på effektive handlingsmønstre og intuisjon. Det er ingen som visste noe som helst”. L3 mener at den interne krisekommunikasjonen hele veien har vært basert på den informasjonen de til enhver tid får, og som de igjen har videreformidlet til de ansatte. L3 påpeker flere ganger at fokuset har ligget på riktig kommunikasjon i stedet for rask kommunikasjon. L3 mener at den interne krisekommunikasjonen har vært basert på en allerede god intern kommunikasjon.

Utviklingen av den interne krisekommunikasjonen under koronakrisen.

For å kartlegge lederens oppfatning av krisekommunikasjons utviklingen ble det stilt følgende spørsmål; “Hvordan oppfatter du den interne krisekommunikasjonen på nåværende tidspunkt, i forhold til ved pandemi start?”. L1 og L3 opplever begge at den interne krisekommunikasjonen har bedret seg etter pandemi start. Dette begrunnet L3 med at terskelen for å snakke sammen er lavere og at man er blitt tettere knyttet sammen etter å «ha stått sammen i stormen». Som L3 beskriver: “Jeg synes at kommunikasjonen har blitt mildere og mer ivaretagende”. L2 deler ikke den samme oppfatningen som de to andre, da L2 føler at

kommunikasjonen er blitt dårligere. Dette begrunner L2 med at den naturlige kommunikasjonen de hadde under arbeidsdagen, nå er fraværende.

4.3.2 Kommunikasjonskanaler

Som skrevet i kapittel 3.5.2 *Kommunikasjonskanaler*, er en kommunikasjonskanal den konkrete formidlingsveien ved en informasjonsutveksling. Altså, hvilke medium man anvender for å distribuere informasjon og kommunisere med de ønskede mottakerne i bedriften. Det finnes utallige kommunikasjonskanaler, som har ulike bruksområder de er egnet for. I kapittel 3.5.2 *Kommunikasjonskanaler* har det blitt presentert ulike kanaler og deres funksjoner og egnede bruksområder. Ifølge teorien er ansikt-til-ansikt møter den mest hensiktsmessige kommunikasjonsformen i uoversiktlige og kaotiske situasjoner, som i en krise. Dette er en toveis kommunikasjon som legger til rette for at mottakeren kan komme med respons. Telefonsamtaler og videomøter blir ofte omtalt som rimelig nær effekten til ansikt-til-ansikt samtaler. Enveiskommunikasjonskanaler, som blant annet SMS og e-post, gjør det vanskeligere med respons og direkte kommunikasjon. Derimot er det i situasjoner man ønsker å nå ut til mange og distribuere raskt ofte en fordel. De ulike kanalene har i teorien alle sine fordeler og ulemper, det er helt situasjonsbasert hva som passer optimalt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 401).

Informantene ble stilt følgende spørsmål: “Hvilke kommunikasjonskanaler benytter bedriften for å informere og holde alle medarbeidere oppdatert under pandemien?” Besvarelsen informantene ga på dette spørsmålet viste oss at alle kunne opplyse om bruk av flere kanaler, dermed har vi valgt å kategorisere besvarelsene etter kanalenes egenskaper. Kategoriseringen er som følger: toveis kommunikasjonskanaler, enveis kommunikasjonskanaler eller sosiale medier som kommunikasjonskanal.

Alle informantene oppga telefonsamtaler som den viktigste og mest benyttede kommunikasjonskanalen. Dette er den toveiskommunikasjonskanalen som informantene også

var mest fornøyd med effekten av. Dette stemmer godt overens med teori presentert i kapitel 3.5.2.1 *Toveiskommunikasjonskanaler*. L1, L2 og L3 opplyser alle at de har brukt fysiske møter til å informere de ansatte, riktignok i ulike grad. Hvor L2 opplyser om at det brukes jevnlig, mens L1 og L3 har benyttet det ved spesielle anledninger for å informere om stenging og permitteringer. Videre opplyser L2 og L3 at de også anvender videomøter som en annen form for effektiv toveiskommunikasjon. Teorien henviser til at disse to kanalene er ypperlige valg, dersom ansikt-til-ansikt ikke lar seg gjennomføre. Informant L1 er opptatt av å møte de ansatte utenfor jobb når den daglige kommunikasjonen på jobb uteblir, på grunn av nedstenging. Blant annet trekker L1 frem at de pleier å spise lunsj sammen før arbeidsdagen starter og at dette er en god arena for uformell kommunikasjon, som L1 mener er med på å styrke den totale kommunikasjonsflyten. Dette stemmer godt overens med teorien, presentert i kapitel 3.4.2 *Formell og uformell kommunikasjon*, at den uformelle kommunikasjonen er svært viktig for den totale kommunikasjonsflyten og anses som en god ressurs i kritiske situasjoner. Etersom den uformelle kommunikasjonen styrker tilliten mellom ledere og ansatte, samt gjør kommunikasjonsflyten mer effektiv. L1 ønsket ikke å trekke frem en hovedkanal, men uttalte som følgende: “Det er noen som kanskje foretrekker en telefon, også får de en telefon også er det noen som alltid skriver på Messenger, får de en melding på Messenger også. Vi ser det litt an fra person til person da”.

Bruken av enveis kommunikasjonskanaler viste et bredere spekter, da informantene kunne fortelle om en mer varierende bruk av enveis kommunikasjonskanaler. Informant L1 og L2 benyttet SMS som enveiskommunikasjonskanal med mulighet med respons. Dette var en kanal informant A1 også informerte om at ble brukt, men det ble benyttet et SMS-system der det ikke var mulighet for respons. Både informant L2 og L3 benyttet seg av e-post. A3 kunne opplyse om bruk av plattformen “Planday”, som er en applikasjon der det er mulighet for

respons, men det forekommer meget sjeldent ifølge informanten. Mens A2 fortalte at bedriften h*n jobber i ikke benytter seg av noen form for enveiskommunikasjonskanaler.

Flere av informantene oppgir kommunikasjon via Messenger funksjonen til Facebook. Denne kanalen benytter A1, L1, L2 og L3. A1 mener det kan være vanskelig å skille mellom viktig formell kommunikasjon og den uformelle informasjonen på dette plattformet. Dette stemmer godt overens med teorien presentert i kapittel 3.5.2.3 *Sosiale medier*, der det fortelles om problematikken for de ansatte å skille mellom jobbrelatert informasjon og annen kommunikasjon. L2 informerer også om at alle permitterte i bedriften er med i en felles Facebook gruppe hvor relevant informasjon angående permitteringen holder alle oppdatert.

I bedriften til A2 ble Snapchat benyttet som kommunikasjonskanal. Snapchat er i utgangspunktet en uformell kanal der man sender bilder som forsvinner i løpet av noen sekunder. Det samme gjør meldinger som sendes, dersom de ikke blir fysisk lagret (Abrahamsen, 2020). A2 uttrykker: *“Det er jo veldig dumt å få melding på Snapchat, da jeg åpner også har jeg ikke lagra meldingen, så jeg ikke kan se de igjen (...) Da fikk jeg jo ikke med meg noe, så jeg fikk ofte en liten overraskelse når jeg kom på jobb, men det å ha det på melding eller e-post det føler jeg er litt mer profesjonelt”*. Sosiale Medier som kommunikasjonskanal kan også føre til informasjonsoverbelastning, da det kan forekomme mange irrelevante meldinger uten viktig budskap. Som presentert i kapittel 5.1.1 *Informasjonsoverbelastning*, kan en slik mengde med informasjon raskt føre til informasjonsoverbelastning. Ettersom mottakeren ikke har kapasitet til å kategorisere den viktige formelle kommunikasjonen, fra den uformelle kommunikasjonen som ikke er jobbrelatert.

4.3.1 Delkonklusjon 2: Forholdene under koronapandemien

Analysen beskriver at den interne krisekommunikasjonen under selve koronapandemien er en faktor som de ansatte har hatt en annen opplevelse av enn lederne. Teorien på feltet samt

informantenes uttalelser, er rimelig motstridene. Generelt sett er lederne mer positive til den interne krisekommunikasjonen som har foregått, mens de ansatte savnet tilstrekkelig informasjon og oppdateringer fra ledelsen i sine bedrifter. To av lederne er enige om at krisekommunikasjonen i bedriften hadde vært god hele veien. Den siste av lederne meddelte at den ikke hadde vært god nok i starten. Alle de ansatte, samt en av lederne anser den interne krisekommunikasjonen som dårligere på nåværende tidspunkt. Mens to av lederne opplever den interne krisekommunikasjonen som styrket. Ifølge teorien er det lederen som er ansvarlig for å oppdatere og trygge de ansatte i en krisesituasjon. Dermed viser de ansatte informantene, til motsetning fra lederne, at de ikke har opplevd verken betryggende eller god kriseledelse.

De kommunikasjonskanalene som benyttes i alle disse bedriftene er i stor grad de samme, og de er alle representert i teorien. Informantene oppgir at de stort sett opplever samme effekt av kanalene som anvendes. Teorien beskriver at toveiskommunikasjonskanaler er et gode valg under kritiske situasjoner, og dette er alle informantene gjennomgående enig i. De fleste hadde noenlunde gode rutiner på kanalbruk, men har ikke følt at de har blitt benyttet til å formidle den mengden kommunikasjon som er ønskelig.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet ønsker vi å drøfte våre funn i analysen og teorien opp mot problemstillingen vår, for å besvare og belyse tematikken. Vi ønsker å undersøke funnene våre opp mot den hovedteorien som har blitt presentert tidligere i oppgaven, og som senere ble analysert. Altså, intern krisekommunikasjon, kommunikasjonskanaler, kriseledelse, beredskap og krisehåndtering.

5.1 Del 1: Forholdene før koronapandemien.

Ved vår problemstilling ønsker vi å undersøke hvordan god intern krisekommunikasjon kan bidra til effektiv krisehåndtering før og under en pandemi. I dette tilfellet sett i lys av

koronapandemien. Som nevnt tidligere fant vi det svært relevant å kartlegge og analysere forholdene i bedriftene før koronapandemien, ettersom vi ønsket å undersøke om det eksisterte noen sammenheng mellom forholdene før pandemien og utviklingen i den interne krisekommunikasjonen. God krisehåndtering og krisekommunikasjon er ikke noe en bedrift kan opprette når en hendelse oppstå, men det må arbeides med over lengre tid for å etablere gode systemer og rutiner. Derfor anser vi det svært relevant å kartlegge beredskapen til de ulike restaurantene, og dermed få et inntrykk av i hvilken grad av forarbeid og forberedelse bedriftene hadde opparbeidet. Som nevnt i analysen besvarte informantene spørsmål om beredskap og forberedelser parallelt med kriseledelse. Det ble fort klart for oss at dette var temaer alle informantene så på som en helhet. Teorien beskriver beredskap som en leders ansvar, og dermed passet dette godt med informantens synspunkter på dette teamet.

Dette kommer tydelig frem i analysedelen at ingen av de ansatte informanten var fornøyd med beredskapen i bedriftene. De uttrykte at det verken fantes noen beredskapsplaner, risikoanalyser eller risikokommunikasjon som de var oppmerksomme på. Av lederne var det kun en som kunne henvise eller presentere noen form for planverk relatert til risikoanalyser. Dette var meget overraskende, da vi trodde de i en større grad skulle ha vært mer innforstått med forberedelse innenfor kritiske hendelser som mulig kan inntreffe bedriftene. Da koronapandemien kom som et sjokk på Norge i mars 2020, og at det var ingen som var forberedt på noe slikt. Er dette selvfølgelig en faktor vi må høyde for i vår drøfting. Selv dette tatt i betraktning finner vi det svært sjokkerende i hvor liten grad fem av seks bedrifter ikke var klar for noen som helst form for krise. Den ene informanten opplyse blant annet at brannslukningsapparat gjemt, noe som forteller litt om den gjennomgående beredskapsstandard.

Ettersom problemstillingen vår omhandler intern krisekommunikasjon før koronapandemien så vel som under, var vi selvsagt nysgjerrige på risikokommunikasjon i bedriften. Det var

dermed ikke noe særlig informasjon å få ut av dem av seks bedrifter, da den var så å si ikke eksisterende. Dette var ganske motstridende med både teorien, men også i forhold til hva de intervjuede lederne uttalte vedrørende viktigheten av risikokommunikasjon. Det virker på oss som at alle informantene mente risikokommunikasjon var viktig for å effektivt håndtere kriser, men hadde dermed selv ikke noe søkelys på dette i sin bedrift.

Ettersom ingen av bedriftene hadde noe særlig risikokommunikasjon eller generell beredskap å informere oss om, gikk samtale fort over på kriseledelse. Hos de ansatte informantene skjedde dette naturlig da vi fikk et inntrykk av at de ønsket å «legge skylden» av de dårlige forberedelsene og kommunikasjonen på de ansvarlige. Det kom tydelig fram fra de ansatte hvor fraværende kriseledelsen hadde vært i tiden før koronapandemien, da ingen av de ansatte hadde noe kjennskap til tematikken. Det var interessant å høre de ansatte uttale seg om den første tiden etter koronapandemien ble et reelt problem i Norge, da dette fortalte oss mye om beredskapen i de ulike bedriftene. De ansatte kunne fortalte om aggressive, hysteriske og dårlige ledere som verken tok var på de ansatte eller bedriften interesser i startfasen av koronapandemien. Lederne hadde ikke særlig kritikk til egen lederstil under koronapandemien. Dette stusset vi litt på, spesielt med L2 som gjennom hele intervjuet hadde et stort fokus på de finansielle problemene koronapandemien førte med seg, og ikke de medmenneskelige.

På den ene siden var det urovekkende i hvilken grad de ansatte informantene mislikte deres ledelse, samt deres håndtering i begynnelsen. På den andre siden var det kanskje enda mer urovekkende hvor lite interessert og engasjert de av informantene som er ledere var rundt beredskap og risikokommunikasjon.

5.2 Del 2: Forholdene under koronapandemien

I den andre delen av analysen ble det fokusert på tiden under koronapandemien. I denne delen ønsker vi å sette søkelys på den interne krisekommunikasjonen i bedriftene, og drøfte funnene fra analyse del 2. samt teorien. Som nevnt gjennomgående i dette prosjektet er det viktig å ha kontroll på den interne krisekommunikasjonen i bedriften. I teorien presisere vi at ledelsen har det overordnede ansvaret, og må være konsekvent med kommunikasjon og informasjon til sine medarbeidere. Vi belyste også viktigheten av kommunikasjonskanaler, og deres ulike bruksfelt. Den generelle informasjonen i denne analyse delen var stor, ettersom mange av informantene hadde mye å fortelle. Vi har dermed satt søkelys på de viktigste og mest interessante funnene.

Som nevnt i kapittel 4.1 *Informantens definisjoner*, beskrives det hva informantene opplever som effektiv krisehåndtering og god intern krisekommunikasjon. når vi spurte de om faktorene vedrørende hva som for dem var god intern krise kommunikasjon var svare mer ulike. Sammenligner vi faktorene som de ansatte mener er viktig for god intern krisekommunikasjon med lederne oppfatning, finner vi et sprik. Der det viktigste for de ansatte er at de blir holdt informert og at ikke informasjon holdes tilbake. Mens to av tre av lederne oppgir at de er villig til å holde tilbake informasjon for å være sikker på den er korrekt og for å unngå panikk. Dette viser en forskjell blant lederne og de ansattes oppfatning, noe som igjen kan ha innvirkning på intensjonen bak lederne håndtering av en krise og hvordan dette oppfattes hos de ansatte. Det er interessant å se hvordan de ansatte vektlegger andre faktorer som viktige for god intern krisekommunikasjon enn det lederne gjorde. Dette kan gjør det utfordrende for lederne å signalisere ut god krisekommunikasjon ovenfor sine ansatte, hvis det ikke finnes en felles forståelse for hva som anses som god intern krisekommunikasjon. Da våre data basere seg på seks informanter fra forskjellige bedrifter, er ikke dette en representativ definisjon for alle ledere og ansatte. Men det kan bidra til å vise en

viss forståelse av problematikken over at definisjonen er subjektiv, samt de ulike virkelighetsoppfatningene til ledere og ansatte.

Etter å ha analysert besvarelsen til informantene angående opplevelsen av den interne krisekommunikasjonen er det tydelig at de ansatte generelt har en dårligere opplevelse, enn lederne. Da de ansatte savnet informasjon både i starten av koronapandemien, men også oppfølging underveis i koronapandemien. Spesielt trekker de tre ansatte alle frem, mangelen på kommunikasjon og oppfølging til det praktiske med formalitetene rundt permitteringer. Vi stilte ingen spørsmål vedrørende disse formalitetene, men det ble likevel konsekvent tatt opp flere ganger av informanten. Vi merket dermed fort at dette var en utfordring de så på som svært stressende og krevende. Da de ansatte er yngre og med mindre arbeidserfaring enn lederne kan dette for lederne virke som en selvfølgelighet å håndtere. Her mener vi lederen har en viktig rolle i å være oppmerksom og behjelpelig for de som måtte ha behov for hjelp med dette. De ansatte uttrykte også at den dårlige krisekommunikasjonen internt i bedriftene var mye av grunnen til at de følte stor usikkerhet rundt deres arbeidsmessige fremtid. Dette forklarte de med at den manglende kommunikasjonen fra ledelsen ga et inntrykk av en kaotisk situasjon, der de var usikre på om de hadde en jobb å komme tilbake til etter permitteringer. Det er en leders jobb å oppdatere de ansatte i bedriften på hvordan situasjonen ser ut, og hva som er nødvendig å gjøres, for at de ansatte kan returnere til jobb.

Videre uttrykte lederne i stor grad at de hadde dekket informasjonsbehovet hos sine ansatte. Her fortalte også lederne om oppfølging i form av fysiske møter og telefonsamtaler. Da koronapandemien har ført til raske omveltninger med påbud om nedstengninger og gjenåpning på svært kort tid for restaurantbransjen, er dette en situasjon vi har stor forståelse for er krevende å håndtere for lederne. Da det i stor grad har vært mangel på informasjon å innhente for lederne sin del også. Dermed anser vi det vel så viktig å kommunisere med de ansatte og følge dem opp, selv når det ikke nødvendigvis finnes noe ny, relevant informasjon

å kommunisere ut. Som presisert tidligere i oppgaven har fokuset i stor grad omhandlet den eksterne krisekommunikasjonen. I en slik service bedrift, som en resturat, er et godt rykte og omdømme helt nødvendig for å overleve. Dermed har vi forståelse for hvorfor det i en slik bransje er høyt fokus på den eksterne dimensjonen. Det er dermed menneskene som generer god service, og derfor burde medarbeideres velvære hatt et generelt høyere fokus. Vi må også ta til betraktning at lederne ikke innehar så mye kunnskap innenfor feltet intern krisekommunikasjon, ettersom det ikke er opparbeidet mye forskning og oppmerksomhet rundt feltet.

Videre i intervjuet var det kanalbruken i bedriftene som stod i fokus for samtalen. Felles for alle informantene er at den viktigste kommunikasjonskanalen, den daglige kommunikasjonen ved å møtes fysisk på arbeidsplassen. Denne formen for kommunikasjonskanal er ikke lengre til stede, eller har vært fratreden, i perioder da informanten har vært permittert. Det at denne formen for kommunikasjonsutveksling er fratreden kan være problematisk, da en usikker situasjon vil ofte øke behovet for toveiskommunikasjon. Kommunikasjonskanalene som ble benyttet i de ulike bedriftene var i stor grad de samme, og informantene var generelt sett fornøyd med effekten av dem. Det var dermed ønsket fra noen av informantene for økt bruk av toveis kommunikasjon som telefonmøter og videomøter.

Det ble benyttet ulike former for enveiskommunikasjonskanaler, og det var ulike oppfatninger vedrørende effekten ved disse. På den ene siden er disse kanalene meget effektive i krisesituasjoner der det er nødvendig at felles beskjeder og informasjon blir distribuert fort ut til alle medarbeidere i bedriften. Disse kanalene er vanligvis SMS og e-post ifølge informantene, dette er kanaler vi beskriver i teorien godt egnet for den typen melding. På den andre siden har ikke disse kanalene særlig gode muligheter for besvarelse, da det ofte ikke er egnet eller "meningen" å respondere. Blant annet som A1 fortalte med SMS-system der det ikke er mulig å komme med en respons, og man opptrer dermed som en passiv

mottaker. Sosiale medier ble også brukt som kommunikasjonskanaler av informantene vedrørende formell og uformell kommunikasjon. De fleste benyttet Messenger på Facebook, noe de fleste var godt fornøyd med. Dette er en plattform der alle har muligheten til å være sendere og mottakere av informasjon. Dermed, kan det være vanskelig å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon på et slikt medium, da de ofte har et uoffisielt preg. A2 var den eneste informanten som opplyste oss om bruken av Snapchat, noe h*n mener var en god kanal for uformell kommunikasjon, men meget uegnet for offisiell kommunikasjon. Ser vi på informantens besvarelser vedrørende kommunikasjonskanaler er de generelt gode, og vi fikk ingen inntrykk av at det var noen særlige problemer med dem. Dermed føler vi oss sikre på at toveiskommunikasjon med mulighet for respons og kommunikasjon er den mest egnede under en krisesituasjon slik som koronapandemien, da situasjonen fører med seg mye usikkerhet. Vi får også inntrykk av at enveiskommunikasjonskanaler er egnet for rutinemessig beskjeder, som å sende ut en oppdatering på bedriftens situasjon. Dette er ikke nødvendigvis informasjon medarbeidere verken har interesse eller behov for å svare på, men er mer en oppdatering.

6.0 Konklusjon

I denne bacheloroppgaven har vi som formål å besvare følgende problemstilling:

“Hvordan kan intern krisekommunikasjon bidra til effektiv krisehåndtering før og under en pandemi i restaurantbransjen?”

Som opplyst og drøftet tidligere er det en utfordring med den manglete teorien og forskning innenfor feltet intern krisekommunikasjon. Dette i kombinasjon med det faktum at alle kritiske situasjoner er av ulike karakter, vil det være vanlig å generalisere hva som er god intern krisekommunikasjon. Når vi analyserte funnene fra informantene opp mot teorien, samt deres definisjoner, var det store variasjoner mellom informantenes utsagn og teoriens konklusjoner. Dermed var det et utvalg merkbare faktorer som gjentok seg hos informantene, og som teorien presiser som viktig for intern krisekommunikasjon. Disse faktorene ble analysert og senere drøftet.

En overordnet faktor som viste seg å være meget viktig, er krise lese. Ledelsen har et overordnet ansvar når det kommer til å håndtere og etablere intern krisekommunikasjon i bedriften, både før og under en krise. Det ble tydelig at de ansatte informantene hadde opplevd en stor grad av manglende og dårlig ledelse under koronapandemien. Utsagnene til de ansatte passet godt overens med hva teorien konkluderer som dårlig kriseleder. Selv om informantene selv ikke opplevde god kriseledelse under pandemien, mente de det var tydelig i hvilken grad dette førte til den samlede dårlige håndtering. Informantene som var ledere selv, tok ikke store mengder selvkritikk av arbeidet sitt under koronapandemien. De mente dog, som de ansatte, at kriseleder er et enormt viktig ansvarsområde under en krise. På bakgrunn av informantene, samt teori på feltet, mener vi det er korrekt å konkludere med at ledelsen har et enormt viktig ansvar innenfor intern krisekommunikasjon. Samt i hvilken grad denne formen for lederskap fører til en effektivisering av krisehåndteringen.

Den andre viktig faktoren var alt forarbeid vedrørende beredskapsplanlegging, og da spesielt risikokommunikasjon. Den interne krisekommunikasjonen før koronapandemien, vil være sterkt knyttet til være risikokommunikasjon og vi var derfor ekstra opptatt av dette vedrørende spørsmål om beredskap. Dermed konkluderte vi fort med at dette ikke var til stede i noen av bedriftene. Delen vedrørende forarbeid hadde som hensikt å kartlegge om den kunne føre til en mer skånsom håndtering når krisen blir reel. Teorien på feltet utrykte klart og tydelig viktigheten av å være forberedt, samt innforstått med at kritiske hendelser kan forekomme bedriften. Det å ha tydelige planverk med retningslinjer for håndtering, samt øvelse og drilling av disse, blir også omtalt som viktige elementer. I utsagnene til informantene var dette i høy grad fratredt hos alle bedriftene, utent hos den ene lederen. Disse generelle manglene forberedelsene på en krise, oppga informantene hadde en stor rolle i den kaotiske tiden når koronapandemien brøt ut. Dette kunne vi også reflektere i at den ene lederen som hadde dette forarbeid på plass, opplevde også en mer effektiv håndtering i begynnelsen av koronapandemien. På bakgrunn av dette vil dette prosjekt konkludere med at det å ikke ha noen form for beredskap eller risikokommunikasjon vil ha en negativ effektivitet av krisehåndteringen.

Angående den interne krisekommunikasjonen i bedriften, kom det rakt fram at dette var et felt de seks resultantene hadde lite fokus på. Den ene lederen var den eneste som konkret hadde noen form for rutiner på dette. Teorien belyser viktigheten av denne formen for kommunikasjon, for bedriftens mulighet til å komme seg igjen på beina igjen etter en krise. Det ble tydelig forklart viktige elementer, samt fallgruver som ofte forekommer. De ansatte informantene hadde en klar oppfatning av hva god intern krisekommunikasjon var, og viktigheten av den. Dette forklarte de oss tydelig selv uten å ha opplevd det i noen grad under koronapandemien. Det ga et godt inntrykk av hva de savnet for å oppnå en effektiv krisehåndtering, både før og under koronapandemien, etter deres syn. Lederne mente de hadde

utført den interne krisekommunikasjon på en helt grei måte, og mente dette var på bakgrunn av usikkerheten koronapandemi tilførte.

Enhver restaurant burde ha god intern krisekommunikasjon før og under en krise slik som koronapandemien. Dette vil gjøre krise håndteringen mer effektiv da den interne krise kommunikasjonen er en så viktig del av den totale krisehåndtering for en bedrift. De to viktigste faktorene for å etablere en effektiv krisekommunikasjon i en bedrift før og under en krise, anser vi er kriseledelse samt dens forberedelser. Utafra informasjonen informantene opplyste oss om, da i all hovedsak faktorene og egenskapene de følte en mangel på, tyder dette utrolig godt på hvor skadelig fraværet av intern krisekommunikasjons kan være. Lederne var dermed ikke like misfornøyd, men dette kan ha noe med ansvarsområdet gjøre.

Bacheloroppgaven konkluderer derfor med hvor uvurderlig god intern krisekommunikasjon er for å oppnå effektiv krisehåndtering, før og under en pandemi i restaurantbransjen. Ettersom teorien og uttalelsene til informantene ikke samstemte, kunne vi ikke konkludere på grunnlag av dette. Dermed er konklusjonen vår baserte på det tydelige bildet vi fikk av skadene det tilførte i de restaurantene, den interne krisekommunikasjon har vært fraværende.

7.0 Anbefalinger

Gjennom denne undersøkelsen har det blitt konkludert med at bedriftene kan effektivisere krisehåndtering ved hjelp av intern krisekommunikasjon. Under vil det bli gitt en anbefaling for bacheloroppgavens problemstilling.

Etter å ha jobbet med dette prosjektet over lengre tid, har vi opparbeidet en erfaring som tyder på viktigheten av intern krisekommunikasjon. Det ble tidlig klart for oss at dette var et tema informantene hadde lite kjennskap til, noe som resulterte i negativ konsekvenser. I den enkeltstående restaurant bør lederen opparbeide beredskapsplaner med tydelig instruksjoner for ulike krisescenarioer, samt gjennomføre øvelser og drilling med de ansatte. Den interne

krisekommunikasjonen burde få en større rolle i restauranters totale krisehåndtering. Dette er på bakgrunn av dens viktighet for bedriftens helhet, samt konsekvensene for utfallet av en krise.

8.0 Refleksjonen og kritikk til eget arbeid

Da vi anser det som viktig å være selvkritisk, samt realistisk, til eget arbeid ønsker vi å påpeke noen svakheter med vår bacheloroppgave.

Ettersom koronapandemien fortatt er en så stor trussel, hadde vi ikke mulighet til noen form for fysiske intervjuer eller observasjoner. Vi har kun hatt samtaler med informanter over videomøter, noe som kan svekke tilliten og informasjonsstrømmen. Det tok også utrolig lang tid for oss å få søknaden til norsk senter for dataforskning godkjent, en godkjenning vi var avhengige av for å igangsette intervjuene. Dette førte til et mindre utvalg av informanter ettersom tiden ikke strakk til. Dette mener vi er en svakhet for bacheloroppgaven, da vi hadde et ønske om å intervju flere informanter vedrørende disse viktige temaene.

Ingen av informantene jobber i samme bedrift, så vi kan ikke se noen ulikheter vedørende ansatte i samme bedrift. Det kan derfor også bli vanskelig å vite om en annen i samme bedrift ville hatt noen av de samme opplevelsene som informanten hadde. Dermed, opplevde vi at de ansatte informanten mente dette var positivt, da de uttrykte ubehag om ledelsen hadde fått vite at de utførte en slik undersøkelse. Vi var ikke komfortable med å forhøre oss med ansatte hos bedriftene til ledens, uten å høre med lederen først. Hadde vi spurt lederne om de hadde en ansatt vi kunne intervjuet, var vi redd for at den ansatte kunne forme utalene sine ved frykt for represalier, eller fordi den ansatte har et bedre forhold til lederen enn de andre ansatte. På bakgrunn av disse faktorene ble det valgt seks informanter fra ulike bedrifter, der vi ser svakheter.

En annen svakhet er at vi begge har jobbet i bransjen vi undersøker. Dette kan være en svakhet da vi kan ha foruuntatte meninger eller fordommer om temaene som tas opp i bacheloroppgaven. Dette er fordi vi selv har mange erfaringer og opplevelser, både positive og negative. Som skrevet i kapittel 2.7 *Feilkilder*, forsøkte vi konsekvent å være oppmerksomme på dette slik at det ikke forekom.

9.0 Litteraturliste

Abrahamsen, M.T. (2020, 21. august). Snapchat. Hentet fra: <https://snl.no/Snapchat>

Allott, N. (2019, 30. mai). Kommunikasjon.

Hentet fra: [kommunikasjon – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/kommunikasjon)

Alnes, J. H. (2017, 30. januar) Flertydighet

Hentet fra: <https://snl.no/flertydighet>

Barse, M. (2020, 21. mars). Økonomer: Koronakrisen er uten presedens.

Hentet fra: <https://forskning.no/sykdommer-virus-okonomi/okonomer--kronakrisen-er-uten-presedens/1657306>

Burnett, J., (2002). *Managing Business Crises: From Anticipation to Implementation*.

Westport: Quorum Books: USA

Bråten, O. A. (2013). Håndbok i krisehåndtering. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Dahlum, S & Sterri, A.B. (2020, 3. januar). Enhet (forskningsmetode)

Hentet fra: <https://snl.no/enhet> - [forskningsmetode](https://snl.no/enhet)

Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap. (2016, November).

Veileder krisekommunikasjon. Hentet fra: <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/#kanaler>

Engen, O.A. H., Gould, K.A.P., Kruke, B. I., Lindøe, P, H., Olsen. K. H & Olsen, O. E.

(2016). *Perspektiver på samfunnsikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Erlie, B. (1999). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* (2. utg.).

Otta: Tano Aschehoug. Hentet fra :

<https://www.nb.no/items/845aa940d9b9d50a7c013a10bbaf64bc?page=3&searchText=erlien>

Fangen, K. (2015, 17. juni) Kvalitativ metode. Hentet fra: [Kvalitativ metode | Forskningsetikk](#)

Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication:

towards an integrative framework, *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4.) 348.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563281111186977/full/html?skipTracking=true>

F24-Nordic AS. (2016, 16. august) Øving og trening forbedrer beredskapens «helsetilstand»

Hentet fra: <https://cim-no.f24.com/oving-og-trening-forbedrer-beredskapens-helsetilstand/>

Gangdal, J. & Angeltveit, G. (2014). *Krise: forebygging, beredskap, håndtering,*

kommunikasjon. Bergen: Fagbokforlaget.

<https://no.sawakinome.com/articles/business/difference-between-formal-and-informal-communication.html#KeyDifferences>

George, A., (2020, 14. april). 5 Essential Internal Communication Tips During a Crisis.

Hentet fra: <https://www.inc.com/amy-george/5-essential-internal-communication-tips-during-a-crisis.html>

Hafting, T. (Red.). (2017). *Krisehåndtering: planlegging og handling*. Bergen:

Fagbokforlaget.

Halvorsen, S. (2020). *Enveiskommunikasjon*. [Figur 3.2]. Hentet fra:

<https://ndla.no/nb/subject:24/topic:1:183732/topic:1:184512/resource:1:4057?filters=urn:filter:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1>

Halvorsen, S. (2020). *Toveiskommunikasjon*. [Figur 3.1]. Hentet fra:

<https://ndla.no/nb/subject:24/topic:1:183732/topic:1:184512/resource:1:4057?filters=urn:filter:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1>

Høgberg, G. F. (2016, 27. april) Sosiale medier på jobben løser ikke alle behov for intern

kommunikasjon. Hentet fra: <https://medium.com/@ATkommunikasjon/sosiale-medier-p%C3%A5-jobben-l%C3%B8ser-ikke-alle-behov-for-intern-kommunikasjon-53ec95bc8833>

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til*

samfunnsvitenskapelig metode (utg. 5). Oslo: Abstrakt.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til*

samfunnsvitenskapelig metode (utg. 4). Oslo: Abstrakt.

Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og*

omdømme er truet. Fredriksberg: Samfundslitteratur

Jørgensen, K.B. (2012). Nasjonal beredskap og krisehåndtering i en ny tid?. I D. Simonsen

(Red.), *Krisehåndtering 2.0: sosiale medier i bruk før, under og etter krisen* (s. 15-30). Oslo: Kommuneforlaget AS

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*(5.utg.).

Bergen: Fagbokforlaget

Karp, T. (2020, 23. mars) Å lede når det er krise.

Hentet fra: [Å lede når det er krise - Kunnskapsmagasinet \(kristiania.no\)](https://www.kunnskapsmagasinet.no/nyheter/2020/03/23-03-2020-aa-lede-naar-det-er-krise)

Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: Om å lede en bedrift før under og etter krisen.*

Oslo: Universitetsforlaget.

Kommunikasjon & krisehåndtering. (u.å.). Kommunikasjonsrådgiving.

Hentet fra: <https://krisehandtering.no/kommunikasjonsradgivning/>

Kontochristos, I. L. (2020, 29. august) Er du sjefen fra helvete?

Hentet fra: [Er du sjefen fra helvete? - ledernytt.no](https://www.ledernytt.no/nyheter/2020/08/29-08-2020-er-du-sjefen-fra-helvete)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (utg. 2.).

Oslo: Gyldendal akademisk.

Lai, L. (2017, 19. september) Når ledelse fungerer best.

Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/index.php?id=6030256>

Local Government Assosiation. (u.å.). Internal communications during times of crisis

Hentet fra: <https://www.local.gov.uk/our-support/guidance-and-resources/comms-hub-communications-support/internal-communications-3>

Malt, U., Tranøy, K. E., (2020, 4. juli) Emperi.

Hentet fra: [empiri – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://www.snl.no/empiri)

Malt, U., Tjernshaugen, A., (2020, 18. juli) Kvalitativ.

Hentet fra: [kvalitativ – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://www.snl.no/kvalitativ)

Mohn, R. (2020, 19. mars) Slik leder du når krisen rammer

Hentet fra: [Slik leder du når krisen rammer \(psykologisk.no\)](https://www.psykologisk.no)

Nesse, S. (2016). Perspektiver på effektiv kriseledelse.

Hentet fra: [Perspektiver på effektiv kriseledelse - Magma](https://www.magma.no)

Nesse, S. (2016, april). Perspektiver på effektiv kriseledelse.

Hentet fra: <https://www.magma.no/perspektiver-pa-effektiv-kriseledelse>

Nilsen, A. S. (2021, 22. februar). Covid-19-utfordringer til bruk i opplæring i krisehåndtering.

Hentet fra: [Covid-19-utfordringer til bruk i opplæring i krisehåndtering \(khrono.no\)](https://www.khrono.no)

Norsk psykolog forening (2016, 7. januar) Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig?

Hentet fra: [Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig? - Anbefalinger for lederutvikling - Publikum - Norsk Psykologforening \(psykologforeningen.no\)](https://www.psykologforeningen.no)

Næss, M. N. (2017, 10. desember). Fra monolog til toveiskommunikasjon. Hentet fra:

<https://ndla.no/subject:14/topic:1:81818/resource:1:69908?filters=urn:filter:94dfe81f-9e11-45fc-ab5a-fba63784d48e>

ONLINE ETYMOLOGY DITIONARY. (u.å). *communication* (n.). Hentet fra:

[communication | Origin and meaning of communication by Online Etymology Dictionary \(etymonline.com\)](https://www.etymonline.com)

Persvold, A.Z. (2018, mai. 7) Krise. Hentet fra: [krise – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://www.snl.no)

PWC. (2020, 30. Mars). Beste praksis for effektiv krisehåndtering. Hentet

fra: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/beste-praksis-for-effektiv-krisehandtering.html>

Regjeringen. (u.å.). Norge mot 2025 — Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon,

syssetsetting og velferd etter pandemien. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-4/id2841052/?ch=2>

Røsæg, H. (2020, 16. mars). Krisehandtering på arbeidsplassen: Dette bør du tenke på. Hentet

fra: <https://www.boktips.no/dokumentar-og-samfunn/krisehandtering-pa-arbeidsplassen/>

Standal, K. A., Hårberg, G. B., Nikolaisen, H. (2019, 21. november). Enveis- og

toveiskommunikasjon. Hentet fra: <https://ndla.no/subject:f248e20c-3131-495e-a759-c71678430d5f/topic:ddc2c039-0bd5-47de-8d34-d3a6f1cee357/topic:17fe5b42-21b8-48c9-a281-427a916ec67d/resource:61718010-8229-427f-9c9c-f4f42531fa9d?filters=urn:filter:763fc674-6cef-46ac-8ffe-ea6d76d56dbd>

Sætre, A.S. (2009). Kommunikasjon i organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget

Vinje, K. (2021, 21. april). Nye kriser vil komme.

Hentet fra: <https://www.nokut.no/nokut-bloggen/nye-kriser-vil-komme/>

Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata

16.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan kan intern krisekommunikasjon bidra til effektiv krisehåndtering før og under en pandemi

Referansenummer

772320

Registrert

12.03.2021 av Malene Salbu Nødtvedt - ms.nodtvedt@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Norsk hotellhøgskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tone Therese Linge, tone.linge@uis.no, tlf: 51833743

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Prosjektperiode

25.03.2021 - 18.05.2021

Status

19.04.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

19.04.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 19.04.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 18.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er

at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blomstervik
Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Spørsmål til Intervjuguiden for de ansatte

- Introduksjon av oss og vår studie.

- Introduksjon av bachelor og problemstilling.
 - «*Hvordan kan intern krisekommunikasjon bidra til effektiv krisehåndtering før og under en pandemi i restaurantbransjen?*»

- NSD:
 - Informere om retningslinjer og godkjenning søknad fra NSD:
 - Informere om at personopplysningene som kommer frem ikke vil kunne avsløre informantens anonymitet.
 - Informere om at det blir brukt lydopptaker før intervjuene senere vil bli transkribert
 - Informere om rett til å se igjennom transkriberingen hvis ønskelig.
 - Informere om at det er lov å trekke seg hvis ønskelig.

- Samtykket:
 - Informantens samtykke til å delta i prosjektet:
 - «Jeg NAVN samtykker til å delta i dette prosjektet».

Intervjuets faser:

1. Kartleggingsspørsmål
2. Generelle spørsmål
3. Intern krisekommunikasjon før pandemien
4. Intern krisekommunikasjon under pandemien
5. Effektiv krisekommunikasjon før pandemien
6. Effektiv krisehåndtering under pandemien
7. Avslutning

Vi vil poengtere at det er ene og alene din personlige oppfatning av spørsmålene som er interessant for oss her, det er ingenting som er rett eller galt, vi er bare ivrig etter din subjektive oppfatning. Det er også din definisjon av begrepene som er viktig her, så hvis du tolker begrepet «krise» på en måte, er det din personlige oppfatning som er korrekt. Hvis det er spørsmål eller ord /uttrykk du ikke forstår, så gjerne spør om vi kan omformulere eller tydeliggjøre.

Kartleggingsspørsmål:

1. **Alder:** Hvor gammel er du?
2. **Utdannelse:** Hvilken utdanning(er) har du?
(hvilken, og hvor langt om du ikke er ferdig)
3. **Jobberfaring:** Hvor mange år har du vært yrkesaktiv?
4. **Bransje:** Innenfor hvilke bransje(r) jobber du? Hvilke bedrifter jobber du i?
5. **Stilling:** Hvilken stilling har du, evt. er du permittert? Hvor lenge
6. **Erfaring:** Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
7. **Erfaring i bedriften:** Har du hatt noen andre stillinger i bedriften?

Generelle spørsmål:

Intern krisekommunikasjon før pandemien:

1. Hva anser du som de viktigste faktorene for at du skal trives i din jobbhverdag?
2. Hvordan oppfatter du arbeidsmiljøet i bedriften?
 - a. Opplever du at arbeidsmiljøet har endret seg på noen måte pga. koronapandemien?
3. Hvordan føler du koronapandemien har påvirket deg? Her er vi bare interessert i å høre din personlige mening, innvirker og påvirkninger koronapandemien har hatt på ditt liv.
4. Har du følt usikkerhet rundt din fremtid i bedriften basert på koronapandemien.
 - (Permitteringer, oppsigelser, økonomi)

5. Hvilke faktorer / kvaliteter anser du som viktig for god intern krisekommunikasjon?
6. Hvilke faktorer / kvaliteter anser du som viktig for effektiv krisehåndtering?

Intern krisekommunikasjon før pandemien:

1. Føler du strømmen av informasjon i begynnelsen av koronapandemien var basert på godt forarbeid i din bedrift?
 - a. Hva føler du konsekvensen av «dette» var?
2. Hva er din oppfatning vedrørende den offisielle / profesjonelle kommunikasjonsflyten mellom alle ansatte i bedriften, før pandemien? Da mener vi all kommunikasjon innad i bedriften, ikke nødvendigvis krisekommunikasjon.
3. Hva er din oppfatning av den uformelle kommunikasjonsflyten i bedrifter, før pandemien. Her mener vi all kommunisering som skjer utenfor bedriftens offisielle distribusjonskanaler, her tenker vi rykter, ubekreftet informasjon eller «lunsjprat».
 - a. Opplever du det samme under pandemien?

Intern krisekommunikasjon under pandemien:

1. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter bedriften for å informere og holde alle medarbeidere oppdatert under pandemien?
 - a. Hvordan opplever du effektiviteten av den/de?
2. Hvordan oppfatter du den interne krisekommunikasjonen på nåværende tidspunkt, i forhold til ved pandemi start?
 - a. Forbedring/forverring.
 - b. Tydeligere eller utydeligere.
 - c. Flinke til å oppdatere osv.
3. Føler du det har vært tydelig kommunikasjon vedrørende hvilke koronatiltak som gjelder til enhver tid er gjeldene i din bedrift?
 - a. Usikkerhet / trygghet

- b. Hvordan synes du gjennomførelsen har vært?

- 4. På hvilke tidspunkt i løpet av det siste året, har du hatt det mest krevende jobbmessig som følge av koronapandemien?
 - a. Opplevde du at den interne krisekommunikasjonen gjorde situasjonen bedre/dårligere.

- 5. På hvilke tidspunkt i løpet av det siste året, har du hatt det minst krevende jobbmessig med tilknytning til koronapandemien?
 - a. Opplevde du at den intern krisekommunikasjon gjorde situasjonen bedre/dårligere.

- 6. Hvis du var ansvarlig for krisekommunikasjonen i bedriften, er det noe du ville gjort annerledes enn den/de nåværende ansvarlige?

Effektiv krisehåndtering før pandemien:

- 1. Hva var dine tanker rundt bedriftens egenskaper til å kunne håndtere en krise før koronapandemien? Her vil krise være hvilken som helst krisesituasjon.

- 2. Hva er ditt inntrykk av bedriftens beredskapsplantegning?
 - a) Beredskapsplanlegging, risikoanalyse, prosedyrer.

Effektiv krisehåndtering under pandemien:

- 1. På en skala fra 1-10 hvor sterk er tilliten din til ledelsens krisehåndtering?
 - a. Kan du utdype hvorfor du føler det slik?

- 2. Hva er din oppfatning når det gjelder bedriftens krisehåndtering av koronapandemien så langt?

- 3. Hvordan føler du samarbeidet i bedriften har vært under pandemien?

- 4. Hvordan føler du oppfølging fra ledelsen har vært det siste året?

5. Hva er dine tanker om framtiden til din bedrift etter koronapandemien?
6. Tror du koronapandemien har ført til at din bedrift håndterer den neste krisen på en ulik måte?
7. Hvor tidlig i koronapandemien følte du ledelsen bestemte seg for hvordan de skulle håndtere krisen i bedriften?
 - a. Kan du fortelle hvordan du opplevde situasjonen?
7. Hva har det å være ansatt i en slik unntakstilstand lært deg?
8. Hvis du var leder for krisehåndteringen i bedriften, er det noe du ville gjort annerledes enn den/de nåværende ansvarlige?
9. Opplever du at den interne kommunikasjonen i bedriften har bidratt til effektiv krisehåndtering?
 - Gjerne utdyp.

Avslutning:

1. Er det noe du ønsker å tilføre intervjuet?
2. Er det noe du lurer på?

Takker for intervjuet!

Vedlegg 3: Spørsmål til intervjuguiden for lederne

- Introduksjon av oss og vår studie.
- Introduksjon av bachelor og problemstilling.
 - «Hvordan kan intern krisekommunikasjon bidra til effektiv krisehåndtering før og under en pandemi i restaurantbransjen?»
- NSD:
 - Informere om retningslinjer og godkjenning av søknad fra NSD:
 - Informere om at personopplysningene som kommer frem ikke vil kunne avsløre informantens anonymitet
 - Informere om at det blir brukt lydopptaker før intervjuene vil bli transkribert
 - Informere om rett til å se igjennom transkriberingen hvis ønskelig.
 - Informere om at det er lov å trekke seg hvis ønskelig.
- Samtykket:
 - Informantens samtykke til å delta i prosjektet:
 - «Jeg NAVN samtykker til å delta i dette prosjektet».

Intervjuets faser:

1.Kartleggingsspørsmål

2.Generelle spørsmål

3.Intern krisekommunikasjon før pandemien

4.Intern krisekommunikasjon under pandemien

5.Effektiv krisekommunikasjon før pandemien

6.Effektiv krisehåndtering under pandemien

7.Avslutting

Vi vil poengtere at det er ene og alene din personlige oppfatning av spørsmålene som er interessant for oss her, det er ingenting som er rett eller galt, vi er bare ivrig etter din subjektive oppfatning. Det er også din definisjon av begrepene som er viktig her, så hvis du tolker begrepet «krise» på en måte, er det din personlige oppfatning som er korrekt. Hvis det er spørsmål eller ord /uttrykk du ikke forstår, så gjerne spør om vi kan omformulere eller tydeliggjøre.

Kartleggingsspørsmål:

1. **Alder:** Hvor gammel er du?
2. **Utdannelse:** Hvilken utdanning(er) har du? (hvilken, og hvor langt om du ikke er ferdig).
3. **Jobberfaring:** Hvor mange år har du vært yrkesaktiv?
4. **Bransje:** Innenfor hvilke bransje(r) jobber du? Hvilke bedrifter jobber du i?
5. **Stilling:** Hvilken stilling har du, evt. er du permittert? Hvor lenge?
6. **Erfaring:** Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
7. **Erfaring i bedriften:** Har du hatt noen andre stillinger i bedriften?

Introduksjonsspørsmål:

1. Hva anser du som de viktigste faktorene for at du skal trives i din jobbhverdag?
2. Hvordan oppfatter du arbeidsmiljøet i bedriften?
 - a. Opplever du at arbeidsmiljøet har endret seg på noen måte pga. koronapandemien?
3. Hvordan føler du koronapandemien har påvirket deg? Her er vi bare interessert i å høre din personlige mening, innvirkninger og påvirkninger koronapandemien har hatt på ditt liv.
4. Hvilke faktorer / kvaliteter anser du som viktig for god intern krisekommunikasjon?
5. Hvilke faktorer / kvaliteter anser du som viktig for effektiv krisehåndtering?

Intern krisekommunikasjon før pandemien:

1. Føler du strømmen av informasjon i begynnelsen av koronapandemien var basert på godt forarbeid i din bedrift?
 - Hva føler du konsekvensen av «dette» var?
2. Hva er din oppfatning vedrørende den offisielle / profesjonelle kommunikasjonsflyten mellom alle ansatte i bedriften, før pandemien? Da mener vi bare all kommunikasjon innad i bedriften, ikke nødvendigvis krisekommunikasjon.
3. Hva er din oppfatning av den uformelle kommunikasjonsflyten i bedrifter, før pandemien. Her mener vi all kommunisering som skjer utenfor bedriftens offisielle distribusjonskanaler, her tenker vi rykter, ubekreftet inversjon eller «lunsjprat».
 - b. Opplever du det samme under pandemien?

Intern krisekommunikasjon under pandemien:

1. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter bedriften for å informere og holde alle medarbeidere oppdatert under pandemien?
 - a. Hvordan opplever du effektiviteten av den/de?
2. Hvordan oppfatter du den interne krisekommunikasjonen på nåværende tidspunkt, i forhold til ved pandemi start?
 - a. Forbedring/forverring.
 - b. Tydeligere eller utydeligere.
 - c. Flinke til å oppdatere osv.
3. Føler du det har vært tydelig kommunikasjon vedrørende hvilke koronatiltak som gjelder til enhver tid er gjeldene i din bedrift?
 - a. Usikkerhet / trygghet
 - b. Hvordan synes du gjennomførelsen har vært?

4. Har dere følt usikkerhet rundt deres ansattes fremtid i bedriften basert på koronapandemien.
 - a. Hvordan kommuniserte dere denne usikkerheten til de det eventuelt gjaldt?
 - b. (Permitteringer, oppsigelser, økonomi)

5. På hvilke tidspunkt i løpet av det siste året, har du hatt det mest krevende jobbmessig med tilknytning til koronapandemien
 - a. Hvilken rolle har internkommunikasjonen i bedriften hatt en innvirkning?

6. På hvilke tidspunkt i løpet av det siste året, har du hatt det minst krevende jobbmessig med tilknytning til koronapandemien
 - a. Hvilken rolle har internkommunikasjonen i bedriften hatt en innvirkning?

Effektiv krisehåndtering før pandemien:

1. Hva er var dine tanker rundt bedriftens egenskaper til å kunne håndtere en krise før koronapandemien? Her vil krise være hvilken som helst krisesituasjon.

2. Hvilke forberedelser har dere gjort for å være beredt på krisehåndteringen?
 - Beredskapsplanlegging, risikoanalyse, prosedyrer

3. Har du ledet gjennom en kritisk eller alvorlig situasjon før?
 - a. Hvis ja, kan du beskrive hva slags krise / situasjon det var?
 - b. Har du tatt med deg noe lærdom fra den tidligere krisen som du nå har fått bruk for under koronapandemien?

Effektiv krisehåndtering under pandemien:

1. På en skala fra 1-10 hvor sterk er tilliten din til din bedrifts evne til å håndtere en krise?
 - a. Kan du utdype hvorfor du føler det slik?

2. Hvordan føler du samarbeidet i bedriften har vært under pandemien?

3. Har du i løpet av koronapandemien opplevd usikkerhet rundt bedriftens fremtid?

- a. Gjerne utdyp.
4. Hva er dine tanker om framtiden til din bedrift etter koronapandemien?
 5. Tror du koronapandemien har ført til at din bedrift håndterer den neste krisen på en ulik måte?
 6. Hvor tidlig i koronapandemien bestemte dere hvordan dere skulle håndtere krisen i bedriften deres?
 - a. Kan du fortelle hvordan du opplevde situasjonen?
 - b. Hadde dere forberedt dere på en slik krise? I så fall, på hvilken måte?
 4. Hva har det å være i en lederposisjon under en slik unntakstilstand lært deg?
 - a. Kommer dette til å endre lederstilen din i fremtiden? Kan du utdype dette?
 5. Er det noe du som leder ville gjort annerledes sett i ettertid vedrørende krisehåndteringen under koronapandemien?
 6. Opplever du at den interne kommunikasjonen i bedriften har bidratt til effektiv krisehåndtering under pandemien?
 - a. Gjerne utdyp.

Avslutning:

1. Er det noe du ønsker å tilføre intervjuet?
2. Er det noe du lurer på?

Takker for intervjuet!