



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Randi Åste Huse

Hvilken organisasjonsstruktur er best egnet for å oppnå effektiv krisekommunikasjon?

Krisehåndtering, kommunikasjon og samvirke 2009-11
Kriseledelse

2011

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Innhold

1 Innledning.....	3
1.1 BAKGRUNN	3
1.2 AVGRENSNINGER	3
1.3 STRUKTUR OG METODE	4
2 Organisasjonsstruktur	5
2.1 DEFINISJON AV ORGANISASJONSSTRUKTUR	5
2.2 HENSIKTEN MED ORGANISASJONSSTRUKTUR	5
2.3 ORGANISASJONSSTRUKTURER.....	6
2.4 LINJEORGANISASJON.....	7
2.5 FUNKSJONSBASERT	8
2.6 MARKEDSBASERT	9
2.7 MATRISE	10
2.8 DELKONKLUSJON ORGANISASJONSSTRUKTURER	12
3 Krisekommunikasjon	13
3.1 DEFINISJON AV KRISE, KOMMUNIKASJON OG KRISEKOMMUNIKASJON	13
3.2 MOMENTER Å TENKE PÅ I UTØVELSEN AV KOMMUNIKASJON	14
3.3 KOMMUNIKASJONSPROSESSER OG -KANALER	15
3.4 SPRÅK OG FORM	16
3.5 FORMELL OG UFORMELL KOMMUNIKASJON	17
3.6 VERTIKAL OG HORIZONTAL KOMMUNIKASJON	18
3.7 DELKONKLUSJON KOMMUNIKASJON.....	19
4 Kritiske perspektiver rundt organisasjonsstrukturer og krisekommunikasjon.....	21
5 Oppsummering og konklusjon.....	26

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Jeg har valgt en oppgave som går på organisasjonsstruktur og krisekommunikasjon da jeg synes dette er to elementer som er interessante hver for seg. Samtidig vet jeg at mange organisasjoner sliter med kommunikasjonen når de står i en krisesituasjon derfor er det også interessant å se på disse to elementene i en sammenheng..

Krisekommunikasjon er et tema som frem til 1990- tallet ”bare var noe en gjorde”. Siden den gang har det utviklet seg veldig mye og har i dag fått stort fokus både blant de som utøver krisekommunikasjon i praksis og blant forskere og teoretikere. Kommunikasjon generelt er meget viktig for at vi skal kunne fungere som samfunn. I en krisesituasjon vil det være særdeles viktig at kommunikasjonen er effektiv slik at krisen kan kontrolleres og avsluttes så raskt og effektivt som mulig. Enhver organisasjon kan havne i en krisesituasjon og at tidspunktet og omfanget av krisen vil være overraskende når den oppstår.

Erfaringsmessig finnes det mange typer kriser. I tillegg har vi mange måter å kommunisere på og det finnes mange forskjellige organisasjonsstrukturer. Men det er ikke er like innlysende hvilken av disse organisasjonsstrukturene som klarer å kommunisere på en mest mulig effektiv måte når krisen har oppstått. Organisasjoners evner til å kommunisere kan derfor være avgjørende for en krises utfall og håndtering. Dette er det interessant å se nærmere på og derfor blir problemstillingen i denne prosjektoppgaven: ”Hvilken organisasjonsstruktur er best egnet for å oppnå effektiv krisekommunikasjon?”

1.2 Avgrensninger

Problemstillingen er vid og trenger av flere årsaker å avgrenses. Jeg avgrenser derfor oppgaven på følgende måte;

Jeg tar ikke for meg kriseledelse og organisasjonskultur som den del av oppgaven. Dette på tross av at jeg er klar over at ledelse er en del av krisekommunikasjonen samt at organisasjonskultur vil påvirke kommunikasjonen i en organisasjon på mange måter. Gjennom å utelate ledelse og kultur som en del av drøftingsgrunnlaget for å besvare problemformuleringen kan studiens konklusjon selvfølgelig bli noe svekket. Men disse to elementene er ikke av avgjørende betydning for problemformuleringen da andre forhold har betydelig mer innvirkning enn ledelse og kultur. Således vil denne avgrensningen ikke i gjøre studiens konklusjoner irrelevante.

Videre tar jeg ikke for meg kommunikasjon ved en spesifikk krise type, men snakker om krisekommunikasjon i under- krise- fasen generelt. Det er klart at type krise og krisens omfang vil kunne påvirke hvordan kommunikasjonen går i organisasjonen, men jeg er av den oppfatning at jeg ved å snakke om kommunikasjon under kriser generelt vil jeg berøre momenter som er gyldige for alle typer kriser, uavhengig av type eller omfanget av krisen. Videre mener jeg at kommunikasjonen i alle tre fasene, før, under og etter en krise, er svært viktige. Fasene har så mange felles momenter at jeg ved å beskrive under- krise- fasen får belyst de viktigste av forholdene. Konklusjonen i oppgaven vil være gyldig selv med denne avgrensningen.

Kriser håndteres enten av deler av en organisasjon eller av hele organisasjonen. I denne oppgaven velger jeg å avgrense oppgaven til å gjelde krisekommunikasjon der hele organisasjonen må håndtere krisen. Dette da prinsippene som legges til grunn for raskt og effektiv krisekommunikasjon vil være tilnærmet lik i begge situasjoner.

Til slutt avgrenser jeg oppgaven til å fokusere på kommunikasjonen som foregår internt i organisasjonen under krisen. Jeg er av den oppfatning at dersom den interne kommunikasjonen fungerer godt så er også sjansene store for at kommunikasjonen fra organisasjonen som er i krise og ut til interessentene og samfunnet forøvrig god. Videre tror jeg ikke det er mulig å kunne ivareta en tidsriktig og effektiv kommunikasjon utad dersom den interne kommunikasjonen er dårlig.

1.3 Struktur og metode

Oppgaven er en kvalitativ litteraturstudie. Basisen bygges på pensum fra årsstudiet i krisehåndtering, men for å underbygge påstander fra pensum bruker jeg også noe tilleggslitteratur.

Jeg vil løse oppgaven ved først å beskrive emnet organisasjonsstruktur. Her definerer jeg hva jeg legger i begrepet organisasjonsstruktur for denne oppgaven. Deretter redegjør jeg for hva hensikten med organisasjonsstruktur er og sier noe om hvilke typer organisasjonsstrukturer vi har og drøfter fordeler og ulemper med disse.

Deretter tar jeg for meg emnet krisekommunikasjon. Også her definerer jeg hva jeg legger i begrepet krisekommunikasjon, før jeg drøfter momenter som er viktige å tenke på i forbindelse med kommunikasjon.

Under begge hovedområdene, organisasjonsstruktur og krisekommunikasjon, vil jeg gjøre en oppsummering ved hjelp av delkonklusjoner. Ut fra disse vil jeg til slutt i oppgaven drøfte de forskjellige fordelene og ulempene med strukturene opp mot viktige momenter fra krisekommunikasjonen. Når dette er gjort gir jeg min konklusjon som vil svare på problemstillingen i oppgaven.

2 Organisasjonsstruktur

2.1 Definisjon av organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er hvordan en organisasjon er oppbygd og designet for de oppgavene den skal løse. Jacobsen og Thorsvik (2009, s. 62) sier det på en enkel måte. De sier at organisasjonsstruktur er organisasjonens arkitektur og at den er designet slik at mennesker skal kunne leve og fungere både i og utenfor strukturen (ibid., s. 62). Organisasjonsstrukturen sier noe om hvordan ansvar og myndighet er fordelt, hvilke hovedoppgaver organisasjonen har, fordeling av autoritet, hvordan organisasjonen styres og hvordan oppgavene koordineres.

Med bakgrunn i dette definerer jeg for denne oppgaven at organisasjonsstruktur er organisasjonens arkitektur som sier hvordan organisasjonen skal se ut. Arkitekturen er basert på hva som er hensikten med organisasjonen og de oppgaver organisasjonen er satt til å løse samt hvordan koordinering av arbeidsoppgaver foregår og hvordan myndighet er fordelt.

2.2 Hensikten med organisasjonsstruktur

Hensikten med organisasjonsstruktur er å sørge for at alle i bedriften arbeider mot samme mål. Ved hjelp av en formell organisasjonsstruktur oppnås fokus, koordinering og stabilitet. Fokus oppnås gjennom at strukturen forteller av hvem og hvor de forskjellige oppgavene skal løses. Dette skal forhindre dobbeltarbeid eller at arbeid ikke blir gjort samt at det skaper større effektivitet i organisasjonen i og med den enkelte kan fokusere på sine spesifikke oppgaver.

Selv om strukturen sier at vi har hver vårt arbeidsfelt og egne oppgaver er vi likevel som en brikke i et større bilde. For at alle skal arbeide mot samme overordnede mål, er en organisasjonsstruktur nødvendig da strukturen forteller på hvilken måte koordineringen skal foregå samt hvem som har beslutningsmyndighet.

Ved hjelp at organisasjonsstrukturen vet alle hva hovedoppgaven til bedriften er og vi kjenner vår plass i strukturen. For alle ansatte blir dette enkelt å forholde seg til og vi går på arbeid om

morgenen og vet hva dagen vil innebære av oppgaver. Vi vet hva som kreves av oss og hvem i organisasjonen som kan hjelpe oss dersom vi trenger å koordinere noe. Dette skaper stabilitet, forutsigbarhet og trygghet hos den enkelte ansatte så vel som for organisasjonen (ibid., s. 63-64).

2.3 Organisasjonsstrukturer

Henry Mintzberg har utviklet typologisering av organisasjoner da han mener hver organisasjon, uavhengig av oppgaver, mål og visjon, består av fem hoveddeler. De fem delene som inngår i Mintzberg organisasjonsstrukturer er; 1) En operativ kjerne, 2) En mellomledelse, 3) En toppledelse, 4) En teknostruktur og 5) En støttestruktur (ibid., s. 87). Den operative kjerne, mellomledelsen og toppledelsen inngår i linjeorganisasjonen som er det formelle hierarkiet der beslutningsmyndigheten ligger. Teknostrukturen og støttestrukturen inngår i stabsfunksjonene som ivaretar fellesoppgavene for organisasjonen samt skal bistå ledelsen i å lede og styre organisasjonen. Stabsfunksjonene har ingen beslutningsmyndighet eller mulighet til å pålegge oppgaver eller å gi ordre til ansatte (ibid., s. 82). Ut fra denne tanken har Mintzberg konfigurert fem forskjellige organisasjonsformer (ibid., s. 87- 94) som han har gitt navnene Entreprenørorganisasjonen, Maskinbyråkratiet, Det profesjonelle byråkratiet, Den innovative organisasjonen og Den divisjonaliserte organisasjonen. Disse organisasjonsformene har vært kritisert av andre da det hevdes at de ikke finnes i det praktiske liv. Mintzberg på sin hevder at han kun beskriver idealtypene og at formene kun er ment som et utgangspunkt for å kunne skape den formen den enkelte organisasjon selv har behov for (ibid., s. 94).

De organisasjonsstrukturene vi kjenner fra det praktiske liv er på mange måter basert på Mintzberg sine konfigurasjoner. Blant de mest kjente har vi linjeorganisasjon, klasse organisasjon, funksjonell organisasjon, linje- og stabsorganisasjon, matrise organisasjon og prosjektorganisasjon (Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret, 2010, s 37- 44). Disse samsvarer også med de strukturene Jacobsen og Thorsvik har beskrevet; funksjonsbasert, markedsbasert og matriseorganisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s 68- 73) og med strukturene beskrevet i Johnson og Scholes (2002, s 419- 432); The simple structure, The functional structure, The multidivisional structure, The holding company structure, The matrix structure, Team- based structures, Project- based structures og intermediate structures. I og med "alle"

strukturene har mer eller mindre samme utgangspunktet tar jeg kun for meg funksjonsbasert linjeorganisasjon, markedsbasert linjeorganisasjon og matriseorganisasjon, da jeg mener disse belyser de mest fremtredende forskjellene. De resterende strukturene vil være beslektede til disse tre, noe jeg også kommer tilbake til.

2.4 Linjeorganisasjon

Linjeorganisasjonene kjennetegnes ved at alle har kun en direkte overordnet som de mottar ordre fra og rapporterer til (Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret, 2010, s. 37-38). Et typisk hierarki er basert på linjeorganisasjonsstruktur og hver enkelt avdeling har en sjef som har ansvaret for all aktivitet i sin avdeling. I Mintzberg sine strukturer, kan en ren linjeorganisasjon sammenliknes med entreprenørorganisasjonen, som også er en hierarkisk struktur (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s 88) og delvis med The simple structure (Johnson and Scholes, 2002, s 422). Små familiebedrifter og nyetablert industri er ofte strukturert ved hjelp av denne metoden. Det samme gjelder de laveste nivåene innen Forsvaret, for eksempel et kompani og en tropp.

Innen linjeorganisasjonen vil vi finne funksjonsbasert og markedsbasert inndeling. Her er det flere interessante forskjeller og derfor er disse to av de strukturene jeg vil fokuseres på.

Kriteriene for å dele organisasjonen inn i funksjonsbasert eller markedsbasert gruppering vil være hvor stabilt markedet er, hvor mange virksomhetsområder organisasjonen har og hvor mye en fokuserer på stordriftsfordeler i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 70).

En linjeorganisasjon med flere enheter sammensatt som et helhetlig system har som basis at den enkelte enhet skal kunne fungere mer eller mindre selvstendig selv om de er en brikke i et større bilde. En av fordelene ved linjeorganisasjonene er at den enkelte har en stillingsbeskrivelse som gir klare ansvars og myndighetsforhold. Dette gir en oversiktlig og forutsigbar hverdag for den enkelte, og klare ansvars- og myndighetsforhold bidrar til å gjøre organisasjonen effektiv i og med alle vet hva som gjelder. Dette stemmer ikke overens med hva som Jacobsen og Thorsvik sier om Mintzberg sin entreprenørorganisasjon. De sier det kan oppstå administrative utfordringer og at ansvarsforholdene kan være noe uklare. Dette er jeg bare delvis enig i. Dersom organisasjonen består seg av kun noen få ansatte kan ansvarsforholdene kanskje være noe uklare. Men jeg mener dette mest er en "bekreftelse" på at Mintzberg sin typologisering kun er idealtyper og et utgangspunkt, og at det er den beskrevne linjeorganisasjonen som faktisk finnes ute i det praktiske liv..

2.5 Funksjonsbasert

I den funksjonsbaserte grupperingen samles alle spesialistoppgavene som er nødvendig for å utføre en bestemt tjeneste, eller man kan samle de oppgavene som bruker samme kunnskap og/ eller teknologi i en og samme enhet (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 68- 69). Innen Mintzberg sine typologiseringer, vil denne kunne sammenliknes med det profesjonelle byråkratiet der det vektlegges standardisering av oppgaveløsningen og rekruttering av personell med felles fagkunnskap (ibid., s. 90- 91). Hos Johnson and Scholes er denne strukturen betegnet som the functional structure og i Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret (2010, s. 39) som funksjonell organisasjon. Eksempel på funksjonsbasert gruppering av spesialistoppgaver kan være et operasjonsteam på et sykehus. Kirurgen har sine spesifikke oppgaver, det samme har anestesilegen, sykepleieren og lignende men sammen utfører de en bestemt tjeneste nemlig en operasjon. Et eksempel på funksjonsbasert gruppering av kunnskap og/ eller teknologi kan være en skole. En lærer underviser i språk mens andre underviser i formgivende fag. Alle underviser og bruker samme teknologi, men innen sine spesifikke retninger. Fordelene ved funksjonsbasert struktur er at en vil kunne få maksimal spesialisering innen like oppgaver og en unngår dobbeltarbeid fordi den enkelte vet nøyaktig hvilke oppgave han eller hun skal utføre og hvilke oppgaver som skal ivaretas av andre (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 68; Johnson and Scholes, 2002, s. 422- 423). Videre vil strukturen, på grunn av linjen, ha klare ansvarsforhold og beslutningsmyndigheten ligger innen den enkelte enhet som sikrer rask saksbehandling og løsning på problemer. Dette sikre også godt faglig arbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 91; Johnson and Scholes, 2002, s. 422- 423). Det at den enkelte ansatt eller gruppe er spesialister gjør også at uregelmessigheter vil kunne oppdages raskt. På en annen side kan ulempene ved denne strukturen være at den enkelte spesialist blir så opptatt av sin egen oppgave av han/ hun ikke ser sin rolle i det større bildet. Dette kan igjen føre til koordinerings og samarbeidsproblemer innad i organisasjonen som fører til lavere effektivitet (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 69 og s. 91; Johnson and Scholes, 2002, s. 422- 423). En risikerer også at spesialisten ikke føler ansvar for det som er organisasjonens overordnede mål, men er mer opptatt av egne mål og oppgaver. Sterk spesialisering kan også føre til at arbeidet oppleves monotont og kjedelig for den enkelte medarbeider og kan gjøre at den enkelte blir ”sløvere” i forhold til å fange opp signaler utenfra.

Drar en i tillegg inn linje- og stabsorganisasjon (Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret, 2010, s 40) og deler denne inn basert på funksjon, kan denne sammenliknes med Mintzberg sitt maskinbyråkrati (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 89-90). Også denne typen funksjonsbasert organisasjon har fordeler ved at den har klare ansvars og myndighetsforhold og at standardiserte prosedyrer fremmer stabilitet og forutsigbarhet som igjen bidrar til en mer effektiv organisasjon. Videre har sjefen i denne strukturen en stab (teknostruktur) som har til oppgave å støtte sjefen med råd og faglig veiledning slik at han kan ta sine beslutninger på et best mulig grunnlag samt bistå med utvikling av planer og rutiner. På en annen side kan maskinbyråkratiet, som andre byråkratier, ha en ulempe ved å være rigid og vanskelig å endre. I tillegg kan det å følge fastlagte prosedyrer bli et mål i seg selv samt at den enkelte ansatt sin kompetanse kanskje ikke utnyttes på best mulig måte da sjefen bare baserer sine beslutninger på stabens råd uten å spørre de øvrige ansatte. Dette kan virke demotiverende på de ansatte.

2.6 Markedsbasert

Ser vi på markedsbasert gruppering samles arbeidsoppgavene i enheter ut fra brukergrupper eller ut fra hvilket geografisk område de skal ivareta. Den enkelte avdeling i denne strukturen vil inneha alle funksjoner som må til for å ivareta en bestemt brukergruppe eller marked/geografisk område (ibid., s 69). Av Mintzberg sine strukturer, er det ingen som utmerker seg spesielt i forhold til markedsbasert gruppering, men maskinbyråkratiet kan være både funksjons- og markedsbasert inndelt. Det samme vil den divisjonaliserte organisasjonen til Mintzberg være (ibid., s. 93- 94) og klaseorganisasjonen nevnt i Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret (2010, s. 38-39). Hos Johnson and Scholes er markedsbasert gruppering benevnt the holding company structure (Johnson and Scholes, 2002, s. 426- 427). I tillegg vil deres multidivisional structure, i likhet med den divisjonaliserte organisasjonen og klaseorganisasjonen, kunne være både markeds- og funksjonsbasert inndelt i en linjeorganisasjon. Eksempel på markedsbasert organisasjon som ivaretar en bestemt brukergruppe kan være en kommune. Dersom du har spørsmål eller henvendelse angående landbruk, henvender du deg til landbrukskontoret i kommunen, men dersom du har kirkelige spørsmål henvender du deg til kirkekontoret. Eksempel på geografisk inndelt gruppering kan være fylkeskommune. Du finner de samme tjenestene i de forskjellige kommunene og fylkeskommunene men bor du på Dovre henvender du det enten til Dovre kommune eller til Oppland fylkeskommune og bor du på Koppang henvender du deg enten til Stor- Elvdal kommune eller Hedmark fylkeskommune. På den ene siden vil fordelene med en markedsbasert

struktur være at bedriften har stor nærhet til kundene og dermed også sterkt fokus på markedet. Videre vil strukturen ivareta helheten i markedet fordi alle i strukturen er nødvendige for å betjene markedet. En enkelt vil ikke kunne ivareta mer enn en liten del av brukergruppen (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 69; Johnson and Scholes, 2002, s. 426- 427). Dette interne avhengighetsforholdet bidrar til å fremme god koordinering av arbeidsoppgavene. I tillegg vil organisasjonen på denne måten spre risikoen sin i det overordnede bildet. Dersom en produksjonsenhet i ett geografisk område skulle gå konkurs (=krise), er det ikke ensbetydende med at en tilsvarende produksjonsenhet i et annet geografisk område går konkurs, selv om de tilhører samme moderselskap. På den andre siden vil denne inndelingen kunne hindre stordriftsfordelene til den overordnede organisasjonen. En vil også ha dobbeltarbeid i og med det finnes flere "like" organisasjoner som gjør de samme oppgavene, men i forskjellige geografiske områder eller opp mot forskjellige marked/brukergrupper. Dette fører også til at en ikke får samme mulighet for å utvikle spisskompetanse da samme kompetanse er spredd rundt i forskjellige likeartede enheter (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 70). I eksemplet med fylkeskommunen ser vi at i og med alle kommunene gjør samme jobben, fører dette til mye dobbeltarbeid innen fylkeskommunen (mange kirkekontorer, landbrukskontorer og lignende). På en annen side sørger fylkeskommunen for nærhet og fokus på markedet ved at kommunene har et avgrenset geografisk område de skal betjene.

2.7 Matrise

Den siste strukturen jeg skal se på er matriseorganisasjonen. Denne strukturen er en blanding av funksjonsbasert linjestruktur og markedsbasert linjestruktur, og hovedhensikten er å kunne utnytte kompetanse og ressurser på tvers av kommandolinjene (Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret, 2010, s. 41; Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 70-73; Johnson and Scholes, 2002, s. 427-429). I denne strukturen er den enkelte ansatt eller gruppe "utlånt" for å kunne ivareta sin daglige funksjon innen et bestemt prosjekt eller oppgave over en begrenset tid (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 70). De fra den funksjonsbaserte linjestrukturen vil ivareta sin funksjon i "produksjonen" av produktet, mens de fra den markedsbaserte strukturen vil ta seg av sin funksjon ut mot markedet som produktet er tiltenkt. Johnson and Scholes beskriver denne strukturen som the matrix structure (2002, s. 427). I Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret er den, som i Jacobsen og Thorsvik, benevnt matrise struktur. I tillegg kan en også sammenlikne denne strukturen med det som omtales som prosjektorganisasjon (Håndbok i stabstjeneste for

Forsvaret, 2010, s. 41- 43; Johnson and Scholes, 2002, s. 431) da matrise- og prosjektorganisasjonen er relativt like både i oppbygning, hensikt og tidsbegrensning. Ser en på Mintzbergs typologisering er det den innovative organisasjonen som er mest sammenlignbar med en matrisestruktur (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 91- 93) og også Johnson and Scholes' team- based structures og project- based structure har mange av de samme egenskapene som vi finner i en matrisestruktur (Johnson and Scholes, 2002, s. 429- 431). Eksempel på en matrisebasert struktur kan være et reklamebyrå. De har behov for personell som kan tenke utad i forhold til markedet og kunder, mens de samtidig har behov for personer som er i stand til å produsere produktet.

Dette viser også indirekte de fordelene som finnes med en matrisestruktur, nemlig at den er fleksibel med tanke på utnyttelse av ressurser på tvers av kommandolinjene, det er mulig med spesialisering både i forhold til produkt og funksjon samt at strukturen fremmer koordinering både horisontalt og vertikalt i strukturen (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 72; Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret, 2010, s. 41; Johnson and Scholes, 2002, s. 427). På en annen side er det de samme fordelene ved matrisestrukturen som også skaper de største utfordringene. Matrisestrukturen har i praksis uklare ansvars- og ledelses forhold. Det vil være en sjef for produktet samtidig som det er en sjef for funksjonen. Dette kan skape lojalitetsproblemer, forvirring og frustrasjon blant de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 72). Videre vil behovet for å koordinere arbeidet både vertikalt og horisontalt bidra til at det tar lengre tid før beslutningene er tatt. I en matrisestruktur kan en også oppleve at en inngår i flere prosjekter samtidig. I slike tilfeller vil lojalitetsproblemene for den enkelte bli enda mer utfordrende. Skal du være lojal for produksjefen for produkt A eller B eller skal du være lojal overfor sjefen for den funksjonsgruppen du inngår i.

Jeg har ikke berørt strukturformen som av Mintzberg omtales som den divisjonaliserte organisasjonen (ibid., s. 93- 94) i stor grad. Denne strukturen samsvarer med a multidivisional structure (Johnson and Scholes, 2002, s. 425- 426) og kan også sammenlignes med klaseorganisasjonen (Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret, 2010, s. 38-39). Disse strukturformene samsvarer med linjeorganisasjonene, men vil normalt finnes på et høyere nivå. I en divisjonalisert organisasjon vil vi finne flere mindre enheter som vil bestå av både funksjonsbaserte og markedsbaserte enheter og det vil heller ikke være uvanlig å finne innslag av matrisestrukturer. Det som skiller en divisjonalisert struktur fra en linjestruktur på lavere nivå, vil være at det er lengre fra "bunn" til "topp" i den totale organisasjon. Utover dette vil

fordelene og ulempene som er nevnt i de tre strukturene jeg har fokusert på, også finnes i en divisjonalisert struktur.

2.8 Delkonklusjon organisasjonsstrukturer

Som vi ser har funksjonsbasert- og markedsbasert struktur klart definerte ansvarsområder og beslutningsmyndigheten ligger på et lavt nivå, mens det i en matrisestruktur er noe mer komplisert da det vil finnes mer enn en sjef å forholde seg til.

Den funksjonsbaserte strukturen er sterkt preget av spesialisering der de som arbeider i samme enhet nytter den samme kunnskap og/ eller teknologi. En slik struktur hindrer dobbeltarbeid og den enkelte blir meget dyktig innen eget fagområde. Dette er positivt da faste rutiner og oppgaver bidrar til at uregelmessigheter raskt vil kunne oppdages. Strukturen har kun en sjef noe som gir klare ansvarsforhold og beslutningsmyndighet. En tydelig sjef med tydelig ansvar vil bidra både til rask handling og rask løsning av situasjoner organisasjonen står ovenfor. På en annen side, vil det være en viss fare for at den enkelte medarbeider eller gruppe blir så spesialisert i sine oppgaver at de ikke ser seg selv, eller sin gruppe i det større bildet som de er en del av i organisasjonen. En risikerer også at de derfor heller ikke føler ansvar for organisasjonens overordnede mål. Dette kan forårsake at koordineringen av arbeidet tar lengre tid enn nødvendig. Spesialiseringen kan også føre til at arbeidet virker monotont og kjedelig på den enkelte og at de ansatte på grunn av dette blir ”sløvere” i sitt virke. Det kan også virke demotiverende på de ansatte dersom sjefen i en funksjonsbasert linje- og stabsorganisasjon kun tar beslutninger på bakgrunn av råd han har fått fra staben/ teknostrukturen, uten å høre hva de øvrige ansatte kan bidra med. Dette kan føre til at de øvrige ansatte til slutt ikke kommer med innspill fordi de vet at de likevel ikke blir hørt. I en krisesituasjon kan dette være risikabelt.

Innen en enhet i den markedsbaserte strukturen vil en finne alle nødvendige funksjoner for at enheten selvstendig skal kunne skape et ”produkt” ut fra markedets behov. Markedet det er snakk om kan være en brukergruppe eller det kan være et geografisk område. Det at alle i enheten arbeider mot samme marked bidrar til å fremme god koordinering og kommunikasjon internt i organisasjonen, og alle har samme interesse for å ”ferdigstille produktet”. Videre vil det skape forståelse for andre funksjoner enn den en selv arbeider med, og en vil på denne måten vite hvilke behov den enkelte funksjon har. Også denne strukturen har kun en sjef, på

samme måte som den funksjonsbaserte strukturen, og har derfor klare ansvarsforhold som bidrar til å korte ned tiden i en beslutningsprosess. Er enheten en del av en større organisasjon, for eksempel som en del av en divisjonalisert organisasjon, vil også moderorganisasjonen spre risikoen ved å bruke markedsbasert inndeling. På en annen side vil strukturen føre til dobbeltarbeid i organisasjonen i og med det vil finnes flere enheter som gjør mer eller mindre det samme, bare i forskjellige geografiske områder eller i forhold til forskjellige brukergrupper. Den markedsbaserte strukturen bidrar heller ikke til utvikling av spisskompetanse i og med den samme kompetansen befinner seg i flere enheter.

Den siste strukturen som er drøftet, matriseorganisasjonen, er den som umiddelbart virker den mest fleksible. En skulle ut fra dette tro at en matriseorganisasjon var meget ideell i og med den baserer seg på en blanding av både funksjonsbasert og markedsbasert struktur og derfor utnytter ressursene på tvers av kommandolinjene. På den ene siden vil strukturen på grunn av sin sammensetning fremme til nytenkning og kreativitet samtidig som det er mulighet for spesialisering. Kreativitet vil kunne være positivt i en krisesituasjon for å kunne se mulighet for nye løsninger. Videre bidrar strukturen til at kommunikasjonen går både horisontalt og vertikalt i og med det finnes flere sjefer. På en annen side forlenger behovet for både vertikal og horisontal kommunikasjon beslutningsprosessen. Det å få informasjonen frem tar lengre tid, og det å komme opp med en felles løsning vil ta lengre tid. Videre vil det å ha mer enn en sjef, skape forvirring og lojalitetsproblemer hos den enkelte ansatt.

3 Krisekommunikasjon

3.1 Definisjon av krise, kommunikasjon og crisekommunikasjon

Før jeg tar for meg crisekommunikasjon, ser jeg behovet for å definere begrepene "krise", "kommunikasjon" og "crisekommunikasjon".

I Johansen og Frandsen (2008) er flere definisjoner av krise beskrevet. Alle definisjonene er relativt like og innehar de samme momentene, så derfor nevner jeg kun Timothy Coombs sin fra boken *Ongoing Crisis Communication* (1999) som er referert til i Johansen og Frandsen (ibid., s. 78): "En krise kan defineres som en begivenhet, der utgjør en uforutsigelig større trussel, som kan have en negativ indvirkning på organisationen, branchen eller interessenter, hvis den håndteres på en forkert måte". I Stortingsmelding nr 17 (2001- 2002) som vi fikk referert til ved en forelesning høsten 2009, defineres krise slik: "En hendelse som har potensiale til å true

viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner". Videre står det i Johansen og Frandsen (2008, s. 225) at "Kriser oppstår ikke isolert. Det oppstår i en organisational kontekst som en komponent i rækker af serier eller paralelle begivenheder". Med bakgrunn i dette, definerer jeg i denne oppgaven en krise for å være: en uønsket hendelse som oppstår overraskende, er tidskritisk, truer viktige verdier og utgjør en trussel mot organisasjonens grunnleggende funksjoner.

For å definere krisekommunikasjon, har jeg sett på hva kommunikasjon generelt er. Kreps og Keyton (referert til i Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 250) definerer kommunikasjon til å være "en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt". Videre sies det at den tradisjonelle måten å definere kommunikasjon på er at det er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. Jacobsen og Thorsvik presiserer at de mener kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser mellom de som kommuniserer. Samtidig sier de at kommunikasjon både er verbal og non- verbal der mottaker må tolke stemmebruk, kroppsspråk og andre non- verbale signaler for å kunne forstå hva som er det egentlige budskapet i kommunikasjonen.

Johansen og Frandsen (2008, s. 183) tar for seg krisekommunikasjon og sier at "krisekommunikasjon er de måder, hvorpå virksomheder og organisationer kommunikerer med deres omgivelser og med sig selv, strategisk, taktisk og operationelt, før, under og efter en krise".

Med bakgrunn i disse definisjonene av kommunikasjon og krisekommunikasjon velger jeg for denne oppgaven å definere krisekommunikasjon til å være den måten organisasjoner utveksler informasjon med mennesker på, verbalt og non- verbalt, før, under og etter krisen. Jeg skal som nevnt fokusere på krisekommunikasjonen i under- krise fasen i denne oppgaven.

3.2 Momenter å tenke på i utøvelsen av kommunikasjon

Krisekommunikasjon oppsto som "eget fag" på slutten av 1800- tallet. De første 80- 90 årene var dette kun "noe man gjorde" uten å forklare eller si noe om hvorfor og hvordan. Derimot har det siden 1990- tallet vært et fagfelt som har hatt veldig stor utvikling og har fått meget stort fokus. Krisekommunikasjonen har beveget seg fra å være avsender- fokusert propaganda og oppmerksomhet til å bli mottakerfokusert ved hjelp av dialog og relasjonsbygging

(Johansen og Frandsen, 2008, s. 186). Dette er også i tråd med den generelle samfunnsutviklingen.

Når krisen er et faktum har organisasjonen havnet i en kompleks situasjon hvor det gjerne er mange aktører med forskjellige hensikter og interesser. Det kan være vanskelig å få oversikt over de faktiske hendelsene og den egentlige situasjon samt at nødvendig informasjon for å kunne ta riktige beslutninger ofte er fraværende. Samtidig vil omgivelsene, både internt og eksternt, legge press på at organisasjonen må gi informasjon om krisen. Dette kan føre til en ond sirkel der en ikke føler at en har tilstrekkelig informasjon til å kunne ta en beslutning på hva som er riktig handlemåte for å komme ut av krisen. Videre kan dette forårsake at de ansatte mister troen på seg selv og sin egen organisasjon, mens omgivelsene mister troen på organisasjonen som helhet. Resultatet kan bli at den legitimitet organisasjonen har bygd opp, internt og eksternt, trues av en krise på grunn av manglende informasjon som kan være forårsaket av dårlig eller manglende krisekommunikasjon (Roux- Dufort, referert til i Johansen og Frandsen, 2008, s. 139- 140).

3.3 Kommunikasjonsprosesser og -kanaler

Dagens teknologi gir oss mange kanaler å kommunisere på, men i grovt deler vi kommunikasjonskanalene inn i to; muntlig kommunikasjon og skriftlig kommunikasjon. Uavhengig av kanal, foregår det en prosess mens vi kommuniserer. I denne prosessen kan det oppstå kommunikasjonsproblemer i flere ledd og illustreres i Jacobsen og Thorsvik sin kommunikasjonsprosess (2009, s. 252).

Hvilken kanal vi velger vil avhenge av flere momenter. Ved formell kommunikasjon og/ eller der en skal kommunisere med flere mottakere samtidig, vil det være mest naturlig med skriftlig kommunikasjon. På den ene siden slipper da mottakeren av skriftlig kommunikasjon å forholde seg til og tolke de non- verbale signalene fra avsender samtidig som han skal forstå budskapet i kommunikasjonen. På en annen side vil en gjennom skriftlig kommunikasjon aldri få samme rike informasjonen som ved muntlig kommunikasjon. Dette kan forårsake misforståelser og feiltolkninger i og med vi ikke har mulighet for raskt å få oppklaringer innholdet. Ved muntlig kommunikasjon derimot vil en få rask tilbakemelding på budskapet fra mottaker og avsender har mulighet til å rette opp eventuelle misforståelser der og da (ibid., s. 254). En vil også ved hjelp av det non- verbale språket som formidles ved muntlig kommunikasjon kunne ”lese mellom linjene” slik at budskapet forstås mer riktig. Velger en

skriftlig kommunikasjon risikerer en at kanalen som velges må forsere flere ledd før budskapet faktisk kommer frem til den endelige mottakeren. Skal en for eksempel sende en pressemelding til i en avis eller andre massemedier vil en kunne risikere at meldingen blir skrevet om og forvridd inntil det kommer på trykk. Dette da meldingen må gå gjennom flere ledd før den når målet. Samtidig har du ikke kontroll på om budskapet blir omskrevet eller beholder sin opprinnelige form innen det kommer på trykk. Sender du skriftlig informasjon internt i egen organisasjon vil du normalt ha mulighet til å sende denne pr e- mail til alle ansatte. På denne måten vil du unngå utfordringene ved at informasjonen skal gå gjennom flere kanaler før den når frem til alle. Dersom du derimot som leder kun sender e- mail til lederne på nivået under deg og ber de videreformidle det til sin undergitte, kan en stå i samme utfordring som ved utsendelse av pressemelding i massemedia.

3.4 Språk og form

Uavhengig av muntlig eller skriftlig kommunikasjon må avsender bruke et språk som er tilpasset mottakeren. Forsvaret for eksempel har, som mange andre yrker, et eget stammespråk som innehar mange forkortelser. Når en talsmann fra Forsvaret skal formidle et budskap internt i Forsvaret kan de tillate seg å bruke stammespråket samtidig som budskapet forstås. Et stammespråk gir i denne sammenhengen mulighet for tydelig kommunikasjon. Ord og uttrykk betyr noe helt bestemt som mottakeren meget godt vet betydningen av, noe som videre bidrar til å unngå misforståelser. Skal de derimot formidle samme budskap til samfunnet forøvrig kan en ikke bruke stammespråket dersom mottakerne skal forstå budskapet. Da vil stammespråket skape utfordringer da dette vil være ukjente forkortelser og ukjente uttrykk mottakeren. Dersom en i en krisesituasjon tar inn personell utenfra som skal bistå inn i eller samarbeide med organisasjonen vil også stammespråket gi utfordringer da de ”nye” ikke forstår stammespråket og misforståelser og usikkerhet kan oppstå. Dette vil ikke være gunstig i situasjonen organisasjonen befinner seg i.

Ved valg av muntlig kommunikasjonsform er det viktig å ikke bare tenke på selve budskapets innhold, men også hvordan en formidler dette. Skal en møte mottakerne ansikt til ansikt må en tenke gjennom toneleiet en bruker og hvor fort en snakker samt at vi må huske at kroppsspråket også kommuniserer. Det er viktig at kroppsspråk, stemmebruk og det faktiske budskapet formidler det samme. Er det snakk om en krise der menneskeliv har gått tapt vil det være en fordel å legge toneleiet litt ned samt snakke i et rolig tempo. Dette sikrer bedre mottak av budskapet. Et høyt toneleie og raskt og urolig tempo vil kunne signalisere usikkerhet og lite

kontroll noe som ikke vil virke betryggende for de som mottar budskapet. En må rett og slett passe seg slik at det non- verbale språket ikke formidler et annet budskap enn hva det verbale språket.

Vi må også huske at mottaker påvirker budskapet i meldingen når han/ hun tolker den. En av de mest vesentlige faktorene her er om mottakeren har tillit til avsenderen (ibid., s. 257). En mottaker som har tillit til avsender vil normalt se mer positivt på budskapet og ha større tro på det som sies enn om vedkommende ikke har tillit til avsenderen.

3.5 Formell og uformell kommunikasjon

For utenom muntlig og skriftlig kommunikasjon skiller vi også mellom formell og uformell kommunikasjon. Formell kommunikasjon omhandler ofte instruksjoner og prosedyrer som er relatert til organisasjonens arbeid og kommunikasjonen er planlagt. Formell kommunikasjon (ibid., s. 258- 259) følger normalt organisasjonens struktur og kan skape kommunikasjonsutfordringer spesielt ved vertikal kommunikasjon på grunn av nivå-inndelingen og avstanden mellom nivåene i en organisasjon. Den uformelle kommunikasjonen derimot pågår kontinuerlig der medarbeidere møtes, i kantina, i korridoren, før et møte, på fritida osv og går dermed på tvers av organisasjonens struktur men omhandler temaer som de ansatte har til felles; lønnspålegg, kutt i budsjett, omstruktureringer og lignende (ibid., s. 263).

Chester Barnard (1938, referert til i Jacobsen og Thorsvik, 2009, s 263) var den første organisasjonsteoretikeren som ble oppmerksom på den uformelle kommunikasjonen. Han mente at forsøk på å kontrollere den uformelle kommunikasjonen i en organisasjon bare ville ”gjøre vondt verre” og var av den oppfatning at en heller skal bruke uformell kommunikasjon som et supplement for den formelle da dette kan skape engasjement om en sak. Dette forklares med et eksempel der det kommuniseres formelt at omstrukturering planlegges. Temaet vil uformelt bli snakket om og på denne måten vil en kunne få engasjement om omstruktureringsplanene på en helt annen måte enn det en ville oppnådd dersom en forsøkte å kontrollere den uformelle kommunikasjonen og kun tillate formell kommunikasjon (ibid., s. 263).

Uformell kommunikasjon går raskere enn formell kommunikasjon på godt og vondt. Dette betyr at også eventuelle usannheter vil nå mange relativt raskt og kan være direkte ødeleggende for organisasjonen dersom ryktene ikke stoppes, noe som kan være vanskelig. Videre vil en ved uformell muntlig kommunikasjon oppleve at det opprinnelige budskapet har

en helt annen form når det når ”sistemann” enn det budskapet hadde i starten. Dette fordi den enkelte mottaker av budskapet tolker det på sin måte ut fra sine preferanser og også sender budskapet videre ut fra egne preferanser. På en annen side viser det seg at underordnede har lettere for å stole på informasjonen som kommuniseres på de uformelle kanalene enn i de formelle, noe som kan være positivt dersom det som kommuniseres er riktig.

3.6 Vertikal og horisontal kommunikasjon

Når det kommuniseres vertikalt i en hierarkisk organisasjon er sjansen stor for at budskapet endrer seg gjennom kjeden, bevisst eller ubevisst. På den ene siden vil den enkelte i hierarkiet tolke meldingen de skal videreformidle ut fra eget ståsted og dermed sende meldingen videre til neste nivå ut fra hvordan de selv har tolket den mottatte meldingen. Dette er i samsvar med kommunikasjonsprosessen som jeg beskrev tidligere. På en annen side kan det være at enkelte i kjeden velger å videresende kun deler av det opprinnelige budskapet, enten for å skåne de på neste nivå eller for selv å sitte med informasjon som andre ikke har. Informasjon er som kjent makt og en kan på denne måten tilegne seg makt som en ellers ikke ville hatt (ibid., s. 260).

Videre kan det være at det som kommuniseres ikke er riktig. I følge Jacobsen og Thorsvik vil det i organisasjoner hvor det er stor statusforskjell mellom nivåene være en risiko at de underordnede ikke gir den fulle og hele sannheten, dersom sannheten ikke er til deres favør. Årsaken til dette at de underordnede i denne type organisasjoner ofte har et stort behov for anerkjennelse og vil forsøke å omtale seg selv og sitt arbeid mest mulig positivt. Videre vil ledere i en hierarkisk organisasjon kunne ha utfordringer med å ta tilbakemeldinger fra de underordnede fordi de er vant til å gi ordrer og har derfor problemer med å lytte. Samtidig kan det være vanskelig å gi tilbakemelding for en underordnet dersom den overordnede har direkte innvirkning på den underordnedes avansement og lignende (ibid., s. 262).

En annen utfordring ved å kommunisere vertikalt i en organisasjon er at informasjonen kommer sent og i noen tilfeller for sent. Dersom organisasjonen har veldig mange ledd kan en risikere at de som sitter på beslutningsmyndigheten ikke får informasjonen de trenger i tide til å ta riktig beslutning (ibid., s. 261). Dette kan få store negative følger spesielt under en krise. På en annen side kan det være at informasjonen kommer i tide men at en på grunn av for mye informasjon overser det viktigste budskapet. I et hierarki vil det jo lengre opp i hierarkiet en kommer være færre og færre til å ta i mot og behandle informasjonen som kommuniseres. De

fleste vil utvikle strategier for å sikre seg at den informasjonen som er viktig faktisk oppdages. Men dersom det da kommuniseres på ”feil” måte kan en risikere at viktig informasjon overses. Ved horisontal kommunikasjon vil en kommunisere og samarbeide mest med de som har like eller beslektede arbeidsoppgaver som en selv. Dette kommer av at disse har lik eller tilnærmet lik utdannelse og kompetanse og derfor snakker samme språk. Ved horisontal kommunikasjon blir kommunikasjonen ofte enklere og bedre enn når en kommuniserer vertikalt på tvers av den formelle strukturen. Videre fører felles arbeidsoppgaver til flere felles interesser og forholdet mellom de som kommuniserer preges av tillit og en tilfredsstillende hverandres behov for sosial kontakt i det daglige arbeidet (ibid., s. 262).

3.7 Delkonklusjon kommunikasjon

Innen temaet kommunikasjonskanaler har vi skriftlig og muntlig kommunikasjon. Uavhengig av kanal vil det alltid foregå en kommunikasjonsprosess ved utveksling av informasjon. I grovt består denne prosessen seg at avsender av budskapet koder meldingen før den sendes og mottaker dekode informasjonen ved mottaket. Begge aktører koder og dekode ut fra egne preferanser og ståsted. Dersom det er tillit mellom avsender og mottaker vil mottaker automatisk tolke budskapet mer positivt enn om det ikke er tillit tilstedeværende.

Det muntlige språket er mer rikt enn det skriftlige samtidig som det gir mulighet for å avklare uklarheter umiddelbart i prosessen. I tillegg er muntlig kommunikasjon mye raskere enn skriftlig og en kan få en større helhet i budskapet ved å følge med på det non- verbale språket. På en annen side vil den enkelte mottaker og avsender tolke og sende budskapet ut fra eget ståsted og preferanser slik at en risikerer at budskapet endrer form inntil ”sistemann i rekken” mottar informasjonen. Det skriftlige språket derimot har ikke samme mulighet for å kunne avklare uklarheter med det samme og feiltolkninger kan lettere oppstå. Men på en annen side slipper mottaker ved bruk av skriftlig kommunikasjon å tolke det non- verbale språket, som i enkelte tilfeller kan oppleves forstyrrende, i tillegg til det verbale. Også ved skriftlig kommunikasjonskanal kan en risikere at budskapet endrer form dersom det går gjennom flere ledd. Dersom en derimot sender skriftlig informasjon via e- post vil en selv kunne kontrollere at riktig budskap formidles til riktig mottaker.

Videre må vi tenke på hvilket språk og form vi velger for kommunikasjonen. Som nevnt har vi non- verbal kommunikasjon som er spesielt fremtredende ved muntlig kommunikasjon. Dette kan være kroppsspråk, toneleie, tempo vi kommuniserer i og lignende. Vi må passe på at det non- verbale språket og det faktiske budskapet formidler det samme. Vi må også være oppmerksomme på slik at vi ikke bruker sjargonger og forkortelser som mottaker ikke forstår eller som kan misforstås. Dersom vi kommuniserer internt i organisasjonen kan bruk av stammespråk gjøre kommunikasjonen mer effektivt, mens det i andre tilfeller kan forårsake misforståelser og tolkninger. Tilpasning av kommunikasjonen kan gjøres ved å tenke gjennom hva som skal formidles, hvordan det skal formidles, av hvem og til hvem slik at en avpasser budskap, stemme, kroppsspråk og lignende ut fra situasjonen.

Ved valg av form kan en også se på formell og uformell kommunikasjon. Det viser seg at vi normalt har mer tillit til uformell kommunikasjon enn til formell kommunikasjon. Dette er viktig å tenke på slik at avsender ikke distanserer seg fra mottaker og bruke kun formell kommunikasjonsform i en krise. Gjør en det risikerer en at budskapet ikke blir hørt, registrert eller trodd på. I og med den uformelle kommunikasjonen går raskt og har så stor påvirkning på folk sine meninger og holdninger er det viktig å forstå årsaken til kommunikasjonen. I uformell kommunikasjon kan en risikere at de som får informasjonen sist får en helt annen versjon enn den originale meldingen. Dette fordi den enkelte mottaker av budskapet tolker det på sin måte ut fra sine preferanser og sender budskapet videre ut fra egne preferanser. Mye uformell kommunikasjon, eller rykter som det også kalles, kan være et tegn på at den formelle kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig.

Vi må ved krisekommunikasjon huske at dersom det er for mange ledd vertikalt i organisasjonen kan en risikere at informasjonen kommer for sent til de som skal ta beslutningen. Videre er det viktig å være klar over at ved vertikal kommunikasjon oppover i organisasjonen kan budskapet endre seg fordi de underordnede har et behov for anerkjennelse eller er redde for at sannheten vil ha negativ innvirkning på deres framtid og at de derfor forsøker å omtale seg selv og arbeidet de gjør i positive ordelag. Dette kan være en risiko i forhold til håndtering av kriser da enkelte ikke kommer med den fulle og hele sannheten om krisesituasjonen fordi de er redde dette vil ha en negativ påvirkning på deres framtid i organisasjonen, eksempelvis lønnspålegg, avansement og lignende ved senere anledninger. I tillegg kan det være enkelte ledere i hierarkiske organisasjoner som har vanskeligheter med å

ta tilbakemeldinger fra de underordnede, da de er mer vant til å gi ordrer nedover fremfor å lytte.

Ved horisontal kommunikasjon befinner de ansatte seg på samme nivå og gjennom daglig arbeid har de opparbeidet tillit samt felles kunnskap og utdanning innehar de samme stammespråk. Dette vil bidra til at informasjonen kan kommuniseres raskt og likevel oppfattes og forstås enn hva tilfelle er ved vertikal kommunikasjon.

Mengde og type informasjon må også tilpasses. Tenk over om mottaker av budskapet på nåværende tidspunkt har kapasitet til å ta inn og bearbeide all informasjonen du sitter på. Sørg for å informere om det som er vesentlig og kom heller tilbake med flere detaljer når situasjonen og mottakeren er klar for det. Forteller du alt du vet alltid vil du kunne risikere at den informasjonen du gav, men som du visste var usikker, endrer seg slik at du neste gang kommer med et annet budskap enn første gang. Dersom dette gjentar seg mange ganger, vil du selvfølgelig miste tillit hos mottakerne og de blir skeptiske til deg som informant og til budskapene du kommer med.

4 Kritiske perspektiver rundt organisasjonsstrukturer og krisekommunikasjon

I forbindelse med kriser er som kjent ansvars-, nærhets- og likhetsprinsippet viktig å ivareta (NOU, 2000: 24). Samtidig er det viktig at alle arbeider mot samme mål og at oppgavene koordineres på en fornuftig måte. Videre vet vi at tid er en kritisk faktor under en krise, slik at det er av aller største betydning at riktig type og mengde informasjon kommuniseres på en effektiv måte, med riktig språk og til riktige beslutningstakere på riktig tidspunkt. Avhengig av type krise vil den enkelte organisasjonsstruktur håndtere krisen på ulike måter. Alle strukturer har sine fordeler og ulemper. For organisasjoner som en del av sitt virke driver med krisehåndtering er det viktig å opprette en struktur som sikrer tidsriktig og effektiv krisekommunikasjon og – koordinering..

Jeg har fokusert på tre organisasjonsstrukturer; funksjonsbasert struktur, markedsbasert struktur og matriseorganisasjon. Ser vi den enkelte struktur sine sterke og svake sider opp mot kommunikasjonsprosesser- og kanaler, språk og form på krisekommunikasjonen, formell og uformell kommunikasjon samt vertikal og horisontal kommunikasjon, som alle er viktige

momenter å tenke på i forbindelse med krisekommunikasjon vil vi kunne se hvilke av strukturene som best ivaretar det enkelte element.

Av kommunikasjonskanaler har vi i grovt kun to; muntlig og skriftlig. Ser en på disse kanalene i forhold til en under- krise- fase, der det gjerne er kaotisk og uoversiktlig vil muntlig krisekommunikasjon være best egnet. En muntlig kommunikasjon ivaretar muligheten for hurtig kommunikasjon og umiddelbare oppklaringer av eventuelle misforståelser, noe en skriftlig kanal ikke ivaretar på samme måte. I tillegg vil en mottaker av muntlig kommunikasjon også kunne støtte seg på det non- verbale språket; kroppsspråk, toneleie og lignende. På denne måten kan mottakeren få et mer helhetlig inntrykk av budskapet som formidles. Ved muntlig kommunikasjon vil matrisestrukturen ha en liten ulempe i forhold til de to andre, da denne strukturen har en mer komplisert ansvars- og beslutningsmyndighet. Matrisestrukturen har ofte mer enn en sjef og er ofte avhengig av at det kommuniseres både vertikalt og horisontalt før en beslutning kan tas. Dette fører til at beslutningsprosessen i matrisestrukturen under en krise vil kunne ta lengre tid enn i den funksjonsbaserte og den markedsbaserte strukturen. Disse strukturene har begge en klar ansvarsfordeling ved at strukturene har en tydelig sjef med tydelig ansvar og rolle. Tid er en særdeles kritisk faktor under en krise. I krise er det viktig at beslutninger tas raskt og på riktig grunnlag for å sikre at riktige handlinger kan iverksettes forsinkelser. Derfor må alle momenter som forlenger beslutningsprosessen søkes unngått. Den funksjonsbaserte og den markedsbaserte strukturen tilrettelegger for effektiv krisekommunikasjon på en bedre måte enn hva matrisestrukturen gjør. Den funksjonsbaserte vil også ha et fortrinn i forhold til den markedsbaserte på grunn av spesialiseringen som finnes i strukturen. Færre ord må sies for at budskapet skal oppfattes i og med de ansatte deler samme språk. Dette kommer jeg tilbake i neste avsnitt som tar for seg drøftingen av krisekommunikasjonens språk og form.

I en krisesituasjon vil det være kritisk dersom budskapet ikke formidles og forstås på samme måte. Språket budskapet formidles på er derfor veldig viktig. Den funksjonsbaserte strukturen har som vi vet sterk spesialisering. Dette vil også bety at de som arbeider sammen innehar samme kunnskap og kompetanse og deler også samme stammespråk. I en krisesituasjon er dette en fordel i og med en ved å bruke et kjent språk vil kunne gi og motta budskapet raskere i tillegg til at risikoen for at budskapet skal misforstås reduseres. På en annen side kan den funksjonsbaserte strukturens spesialisering føre til at de ansatte blir så fokusert på egen

oppgave at de ikke ser seg selv som en del av organisasjonens helhetlige bilde. I tillegg kan strukturens stammespråk være uheldig dersom organisasjonen må samarbeide med en annen struktur som ikke har samme stammespråk. I disse tilfellene kan den funksjonsbaserte strukturen gjennom sin spesialisering bidra til å skape uhensiktsmessig kommunikasjon og i realiteten bidra til å både forsinkelser og misforståelser under en krise. Disse ulempene er viktig å være klar over, men vil ikke være dominerende negative trekk med den funksjonsbaserte strukturen da det under en krise er viktigere å kunne kommunisere hurtig og presist internt i et spesialisert fagmiljø enn å ha en hurtig og presis tverrfaglig kommunikasjon med andre strukturer og organisasjoner.

Innenfor den markedsbasert strukturen vil det også være mindre arbeidsgrupper med internt stammespråk. Strukturen vil likevel i større grad ha forskjellige arbeidsoppgaver og dette fører til at færre deler stammespråket enn hva som er tilfellet i den funksjonsbaserte strukturen. Kommunikasjonen under en krise vil derfor ikke gå like raskt samt at sjansen for misforståelse og mistolkninger av budskapet er større i en markedsbasert struktur enn i en funksjonsbasert struktur. Dette vil påvirke beslutningsprosessen og i neste omgang hindre hurtig iverksetting av nødvendige handlinger i krisehåndteringen. Tenker en seg en markedsbasert struktur der det lages møbler vil de som står for salgsdelen i strukturen ha et annet stamme språk enn de som lakkerer møblene. Under en krise der disse funksjonene må kommunisere, vil krisekommunikasjonen på grunn av bruk av forskjellige ord og uttrykk ta lengre tid og misforståelser kan lettere oppstå. Den samme ulempen har en med tanke på språk i en matriseorganisasjon. Der vil personell med forskjellige arbeidsfelt arbeide sammen slik at stammespråket ikke nødvendigvis er felles for alle. Da kompliseres krisekommunikasjonen og den tar lengre tid enn i forhold til den funksjonsbaserte strukturen.

Tillit er også viktig for å kunne oppnå effektiv krisekommunikasjonen. Er det tillit mellom avsender og mottaker av budskapet vil mottaker automatisk oppfatte budskapet og informasjonen som gis på en mer positiv måte enn om tilliten ikke er tilstede. Som nevnt under matriseorganisasjonen vil lojalitet være en utfordring i denne strukturen. I og med de ansatte i en matrisestruktur har mer enn en sjef å forholde seg til kan det være vanskelig å stole like mye på alle. På en annen side vil fordelene med denne strukturen være at den enkelte kjenner flere av de ansatte på tvers av kommandolinjene i egen organisasjon. Kjennskap skaper trygghet som videre bidrar til forståelse og tillit. Ved økt forståelse og tillit vil kommunikasjonen forenkles og den enkelte tør å ytre egne meninger og hevde sine standpunkt

uten nødvendigvis å bekymre seg for hva mottakeren vil si. Derimot kan et for godt kjennskap også bidra til ineffektivitet. De enkelte som samarbeider under en kriseløsningen kan i sitt arbeid småprate underveis. Viktig kriseinformasjon kan dermed drukne i unyttig informasjon. For å unngå slike forhold vil strukturer med klart definerte roller og kommandolinjer være mer hensiktsmessig. En funksjonsbasert og markedsbasert struktur vil ivareta disse elementene på en bedre måte enn i en matrisestruktur. Disse strukturene har kun en sjef og kommunikasjonslinjene er klare. Dersom tilliten til denne sjefen er god vil de ansatte tolke budskapene i beste mening. Kommunikasjonen vil være effektiv og denne type strukturene vil være å foretrekke.

Ser en på den funksjonsbaserte og markedsbaserte strukturen i forhold til hverandre vil den funksjonsbaserte strukturen ivareta tillit både til sjefen og de andre ansatte i større grad enn den markedsbaserte strukturen. Dette begrunner jeg med at de ansatte i en struktur med sterk spesialisering vil de som arbeider sammen i det daglige kjenne hverandre meget godt. De har felles utdanning, kompetanse og prosedyrer som gjør at de gjenkjenner handlingsmønsteret hos hverandre, vet hva den enkelte har behov for og de har et tilnærmet likt sosialt ståsted. Dette bidrar til at tilliten mellom de ansatte er høy, noe krisekommunikasjonen også preges av i positiv forstand. Videre er det i de fleste organisasjonene slik at lederen er rekruttert blant sine egen. I den funksjonsbaserte strukturen betyr det at han eller hun som er sjef har tidligere gjort samme jobben som den han/ hun er sjef for. I den markedsbaserte strukturen, som har flere funksjoner, vil sjefen bare ha tidligere utført samme jobb som noen av de han/ hun nå er sjef for. Med andre ord vil ikke alle i den markedsbaserte strukturen ha samme grunnleggende tilliten da sjefen ikke kommer fra samme miljø som de selv.

Hva uformell og formell kommunikasjon angår viser det seg også at vi stort sett stoler mer på uformell kommunikasjon enn på formell. Formell kommunikasjon tar også lengre tid enn den uformelle. Den formelle kommunikasjonen forholder seg til ansvars- og myndighetslinjene i strukturen, mens den uformelle kommunikasjonen kan gå utenom disse linjene. Dette betyr at ved bruk av uformell kommunikasjon kan en "hoppe over et ledd" i den formelle strukturen for å raskere få nødvendig budskap gjennom til beslutningstakeren.

Organisasjoner uten tillit, være seg funksjonsbasert, markedsbasert eller matrise, vil preges av mer uformell kommunikasjon. Uformell kommunikasjon kan ofte være basert på usanne rykter, noe som kan være direkte skadelig i en krise. I situasjoner der den uformelle kommunikasjonen er usann kan den funksjonsbaserte strukturen være den som egner seg minst

i en krise. Som nevnt kan tilliten i denne strukturen være meget høy og derfor vil det også være vanskeligere for den enkelte å ikke tro på det som kommuniseres. I en matrisestruktur derimot vil tilliten normalt være noe mindre. Begrunnelsen for dette er at tillit bygges over tid og en matrisestruktur er ofte en tidsbegrenset struktur i forbindelse med en større oppgave som skal løses. Selv om de som arbeider mye i matrisestrukturer kjenner mange er det ikke dermed sagt at de har like stor tillit til den enkelte fordi kjennskapen er mer overfladisk. Dette kan være en fordel i en krise dersom usanne rykter verserer i den uformelle kommunikasjonen. Det at de ansatte i en matrisestruktur ikke kjenner hverandre like godt som de gjør i den funksjonsbaserte strukturen bidrar til at de ansatte er mer skeptiske til den uformelle kommunikasjonen enn hva som kan være tilfelle i den funksjonsbaserte strukturen. På denne måten kan usann uformell kommunikasjon under en krise enklere oppdages og stoppes i en matrisestruktur enn i den funksjonsbasert struktur. Likevel vil ikke disse momentene veie opp for fordelene ved funksjonsbasert struktur i forbindelse med uformell kommunikasjon. Årsaken til dette er at sjansen er relativt liten for at usanne rykter skal oppstå i en funksjonsbasert organisasjon der den grunnleggende tilliten mellom de ansatte er meget sterk. De samme elementene som finnes i matrisestrukturen finner vi også i den markedsbaserte strukturen. Men de ansatte her vil arbeide sammen over lengre tid enn de normalt gjør i en matrisestruktur og derfor vil kjennskapen og tilliten mellom de ansatte i den markedsbaserte strukturen være større enn i matrisestrukturen.

I vertikal kommunikasjon kan en som nevnt oppleve at enkelte ”pynter på sannheten” for å sette seg selv i bedre lys. I en krise vil dette kunne forårsake at krisen utvikler seg i feil retning fordi beslutningene om handling tas på feil grunnlag. I forhold til våre tre strukturer vil dette være størst utfordring i den funksjonsbaserte og markedsbaserte strukturen. Her har alle kun en sjef og denne sjefen er mest sannsynlig den som på sikt vil kunne påvirke fremtiden til de ansatte i organisasjonen. Det kan derfor være fristende å omtale seg selv og sitt arbeid på en positiv måte slik at en ikke stiller seg selv i en dårlig posisjon når opprykk eller lønnforhøyelsen skal avgjøres. Skal en skille mellom disse to strukturenes egenskaper i dette spørsmålet vil jeg si at det er i den funksjonsbaserte strukturen hvor det er størst mulighet for at sannheten pyntes på. I denne strukturen der alle innehar samme kompetanse og utdanning vil alle ”kjempe mot alle” ved en forfremmelse. Derfor er det særdeles viktig å kunne fremheve seg selv positivt. I en markedsbasert struktur derimot vil ikke denne likheten og konkurransen internt i strukturen være like fremtredende. Her er det flere funksjoner og ved

forfremmelse vil ikke alle stille likt uansett da stillingen som hvor det skal tilsettes folk kun vil være egnet for enkelte funksjoner. Derfor vil det ikke være like fristende å pynte på sannheten ved krisekommunikasjonen i denne organisasjonsstrukturen.

Hva mengde og type informasjon angår vil funksjonsbasert struktur være å foretrekke i en krisesituasjon. Fakta med at strukturen kun har en sjef gjør at informasjonen vil være ensartet og i mindre mengde, både oppover og nedover i organisasjonen. Dette er jo også tilfelle i en markedsbasert struktur, men også i dette tilfellet er det spesialiseringen i den funksjonsbaserte strukturen som gjør den mest effektiv. I en markedsbasert struktur vil sjefen kunne få informasjon fra flere personer som arbeider innen forskjellig funksjonsområder. Dette kan bidra til at disse gir forskjellig type og mengde informasjon, da de har forskjellige ståsted og preferanser. Dette forsinker beslutningsprosessen på grunn av at mottakeren av informasjonen må tolke flere budskap før beslutningen om handling kan tas. I en krisesituasjon er det viktig å sikre at informasjonsflyten bidrar til hurtig beslutningstaking og tilsvarende hurtig kommunikasjon av fattede beslutninger. I den funksjonsbaserte strukturen vil en få mer ensartet informasjon fordi preferansene til de ansatte i denne strukturen er mer lik enn hva som er tilfellet i den markedsbaserte strukturen. Ved matriseorganisasjonen vil de ansatte få informasjon fra flere sjefer, noe som betyr at mengden informasjon øker. I og med informasjonen gis av flere vil også sjansen for at informasjonen er divergerende være tilstede. Videre kan dette bidra til at de ansatte "roter sammen" informasjonen slik at usanne sammenhenger finner sted og formidles via uformell kommunikasjon. Denne utfordringen vil være mer fraværende i de to andre strukturene. Videre vil også informasjonen som går oppover i en matriseorganisasjon måtte gis til flere og dette skaper divergens i budskapene. Likeledes er det ikke sikkert at alle sjefene i en matriseorganisasjon har behov for, eller kapasitet til, å ta imot den samme mengde og type informasjon. Og for stor mengde informasjon eller feil informasjon bidrar til at beslutningsprosessen i en krise tar lengre tid og kan i verste fall ende ut med feil beslutning og handling slik at krisen forverres.

5 Oppsummering og konklusjon

Jeg har nå sett på hvilke organisasjonsstrukturer vi har og beskrevet fordeler og ulemper med disse i forbindelse med krisekommunikasjon.

Oppsummert ser vi at det er den funksjonsbaserte strukturen som utmerker seg mest positivt i forhold til effektiv krisekommunikasjon. Tid er en svært kritisk faktor under en krise.

Funksjonsbasert struktur har en klart definert sjef med klare ansvars og myndighetsforhold. Dette bidrar til nødvendig informasjon kommuniseres raskt til riktig beslutningstaker i en krisesituasjon. Strukturen preges av spesialisering der de ansatte har samme utdanning og kompetanse, arbeider innen samme funksjon og befinner seg på samme sosiale nivå. Dette bidrar til at de har en mye større grunnleggende tillit til hverandre enn hva som er tilfelle i markedsbasert- og matrisestruktur. Utdanningen, kompetansen og funksjonen gjør at de deler felles språk. Dette effektiviserer krisekommunikasjonen da de kan bruke stammespråk uten å risikere at budskapet mistolkes. Stammespråket i denne strukturen er heller en garanti for at budskapet som sendes av avsender også forstås av mottaker på samme måte, noe som er særdeles viktig under en krisesituasjon. Det at budskapet forstås likt bidrar også til at en unngår misforståelser og en bruker ikke unødig tid til oppklaring av budskapet. På denne måten kommer informasjonen raskt og sikkert frem til beslutningstakeren. I markedsbasert struktur og matrisestruktur vil de ansatte ha forskjellige funksjoner og dermed mer forskjellig språk. Dette kompliserer krisekommunikasjonen. Oppstår det misforståelser i kommunikasjonen under en krise kan det få fatale konsekvenser for krisenes utfall da det kan føre til at feil handling iverksettes. Videre vil tilliten den enkelte i den funksjonsbaserte strukturen har til hverandre bidra til at de er positivt innstilt til som gis og at usanne rykter ikke oppstår på grunn av skepsis. Tillit er også viktig for at alle skal arbeide mot samme mål. Begynner de ansatte i en organisasjon å tvile på hverandre under en krise og dermed arbeider mot forskjellige mål kan dette få store konsekvenser for beslutningene som tas og handlingene som utføres.

Til slutt gjør også spesialiseringen at de ansatte har samme forståelse av hvilken type og mengde informasjon som er nødvendig. I markedsbasert- og matrisestruktur vil informasjonen gis til og av flere med forskjellig bakgrunn og funksjon. Dette bidrar til å forlenge beslutningsprosessene i disse strukturene i forhold til hva som er fakta i den funksjonsbaserte strukturen. Her slipper mottaker å tolke sprikende informasjon, samtidig at mengden blir mindre i og med det som sendes kommer fra en felles funksjon vil være tilnærmet likt og kan dermed ses under ett, og beslutningene kan tas i riktig tid med bakgrunn i riktig informasjon gitt i krisekommunikasjonen.

Dette gjør at den funksjonsbaserte organisasjonsstrukturen er best egnet for å oppnå effektiv krisekommunikasjon.

Referanseliste

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johansen, W. & Frandsen, F. (2008). *Krisekommunikation*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.

Johanson, G and Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy* (sixth edition). Madrid: Mateu-Cromo Graficas

Norsk Offentlig Utredning (2000:24). *Et sårbart samfunn*. Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20002000/024/PDFA/NOU200020000024000DDDPDFA.pdf>