



Høgskolen i Hedmark

Avdeling Rena

**Natalie Mar**

**&**

**Anisa Sharif Ardullahi Sharif Hassan**

Studentnummer: 127946 127597

**Bacheloroppgave**

**Lederens håndtering av merkekrise**

Leader's handling of the brand crisis

Bachelor i Økonomi og Administrasjon & Bachelor i Ledelse og  
Organisasjonsutvikling.

**2016**

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

# Forord

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende oppgaven på vår utdanning ved Høgskolen i Hedmark Campus Rena. Det har vært tre innholdsrike år hvor vi har tilegnet oss mye kunnskap, men vi har også lært mye om oss selv. Studietiden har gitt oss erfaring om hvordan vi kommer oss gjennom press og stressfulle perioder alene men også i grupper, og det ville vi ha aldri vært foruten. Vi kommer til å se tilbake på studietiden og savne disse gode minnene.

Å skrive en bacheloroppgave i et semester der vi måtte forholde oss til andre emner har vært utfordrende, men det har også vært en lærerik prosess. Det er mange mennesker som har bidratt til at vi har fått gjennomført denne forskningsprosessen og som fortjener en stor takk. Vi ønsker å takke våre medstudenter for all hjelp og gode innspill på slutten av skriveprosessen.

Til slutt vil vi gi en spesiell takk til vår veileder Daniela D. Lundesgaard, for god veiledning og stor inspirasjon i tider hvor vi har vært usikre. Hun har alltid vært imøtekommende og lett tilgjengelig når vi trengte hjelp eller gode råd til prosjektet, og hun har vært en stor inspirasjonskilde i hele prosessen. Tusen takk for hjelpen!

Rena, 02. Mai 2016

Natalie Mar og Anisa S. Hassan

# Innhold

## Innholdsfortegnelse

<b>INNHold</b>	<b>2</b>
<b>TABELLOVERSIKT</b>	<b>4</b>
<b>FIGUROVERSIKT</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 FORMÅL	8
1.3 DISPOSISJON	9
1.4 AVGRENSNING	10
<b>2. TEORI: DEL 1</b>	<b>11</b>
2.1 INNLEDNING	11
2.2 MERKEVARE	11
2.3 KRISETYPER	12
2.3.1 MERKEKRISE	13
2.4 OMDØMME	14
2.5 PR OG SOSIALE MEDIER	15
<b>3. TEORI: DEL 2</b>	<b>16</b>
3.1 KRISLEDELSE	16
3.2 KRISERHÅNTERING	18
3.2.1 PLANLEGGINGSFASEN	18
3.2.2 KRISPLAN	19
3.3 REAKSJONSFASEN	19
3.3.1 KRISERKOMMUNIKASJONSSTRATEGI	20
3.4 ETTER-KRISEFASEN	23
3.4.1 ORGANISASJONSKULTUR	24
3.4.2 LÆRING I FORBINDELSEN MED KRISEN	24
<b>4. METODE</b>	<b>26</b>

<b>4.1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>FORSKNINGSDESIGN</b>	<b>26</b>
<b>4.3</b>	<b>VALG AV METODE</b>	<b>27</b>
<b>4.4</b>	<b>METODE FOR DATAINNSAMLING</b>	<b>27</b>
<b>4.5</b>	<b>UTFORMINGEN AV INTERVJUGUIDEN</b>	<b>28</b>
<b>4.6</b>	<b>REKRUTTERINGSSTRATEGI</b>	<b>30</b>
<b>4.7</b>	<b>UTVALGSSTØRRELSE</b>	<b>30</b>
<b>4.8</b>	<b>STRATEGISK UTVELGELSE AV INFORMANTER</b>	<b>31</b>
<b>4.9</b>	<b>BESKRIVELSE AV DATAINNSAMLINGSPROSESSEN</b>	<b>31</b>
<b>4.10</b>	<b>VALIDITET OG RELABILITET</b>	<b>32</b>
<b>4.11</b>	<b>ETISKE DRØFTELSE</b>	<b>33</b>
<b>5.</b>	<b><u>ANALYSE</u></b>	<b>34</b>
<b>5.1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>34</b>
<b>5.2</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN</b>	<b>35</b>
5.2.1	FAKTOR 1: KRISELEDELSEN	35
5.2.2	FAKTOR 2: REAKSJON OG STRATEGISKE TILTAK	37
5.2.3	FAKTOR: 3 ETTER KRISEN	39
<b>5.3</b>	<b>ANALYSE OG DRØFTING</b>	<b>42</b>
5.3.1	FAKTOR 1: KRISELEDELSE	42
5.3.2	FAKTOR 2: REAKSJON OG STRATEGISKE TILTAK	44
5.3.3	FAKTOR 3: ETTER-KRISEFASEN	46
<b>6.</b>	<b><u>KONKLUSJON OG ANBEFALING</u></b>	<b>50</b>
<b>6.1</b>	<b>KRITIKK TIL EGET ARBEID</b>	<b>52</b>
<b>7.</b>	<b><u>LITTERATURLISTEN</u></b>	<b>53</b>
<b>8.</b>	<b><u>VEDLEGG 1</u></b>	<b>55</b>
<b>9.</b>	<b><u>VEDLEGG 2</u></b>	<b>58</b>
<b>10.</b>	<b><u>VEDLEGG 3</u></b>	<b>60</b>

## Tabelloversikt

Tabell 1 Fakta Spørsmål .....	28
Tabell 2 Introduksjonsspørsmålene .....	28
Tabell 3 Nøkkelspørsmålene .....	29
Tabell 4 Komplisert og sensitive spørsmål .....	29
Tabell 5 Avslutning .....	30
Tabell 6 Kategoriene av funn .....	35

## Figuroversikt

Figur 1: Disposisjon. Høgskolestudent, av forfatteren, 2016. Brukt med tillatelse .....	9
Figur 2: Høgskolestudent, av forfatteren, 2016. Brukt med tillatelse .....	18
Figur 3: Krisestrategi. Høgskolestudent, av forfatteren, 2016. Figuren ble laget på <a href="http://creately.com/">http://creately.com/</a> . Brukt med tillatelse. ....	21

# Sammendrag

Håndtering av merkekrise har stadig blitt viktigere i dagens samfunn. Grunnen til dette er at flere bedrifter i de siste årene har blitt omtalt i media for en eller annen form for krise. For å kunne håndtere media og redde merkenavnet ser flere ledere viktigheten av å håndtere krise før det går utover bedriftens omdømme.

Vårt teoretiske grunnlag i bacheloroppgaven består av fagfeltet krisehåndtering og merkekrise. I og med at vi skriver om merkekrise ser vi nødvendigheten av å redegjøre for hva en merkevare er. Utgangspunktet med forskningsoppgaven vår er å se hvordan ledere i en bedrift håndterer en krisesituasjon og hvilke faktorer de bruker for å minimere skaden på merket. Ut ifra dette ble følgende problemstilling formulert:

*«Hvordan håndtere ledere en merkekrise og hvilke faktorer kan bedriften benytte for å redusere skadene på merket?»*

For å svare på problemstilling ble det gjennomført en kvalitativ undersøkelse hvor vi benyttet dybdeintervju. I forbindelse med undersøkelsen ble en leder med erfaring innen krisehåndtering intervjuet. Vi har beskrevet teorien gjennomgående med spesielt vekt på kriseledelse og viktigheten av krisekommunikasjonsstrategier.

Ut ifra funnene i undersøkelsen, trakk vi frem tre faktorer med underkomponenter som vi drøftet opp mot teorien. Disse tre er kriseledelse, reaksjon og strategiske tiltak, og etter-krisefasen. Vi valgte å sette opp funnene våre slik fordi vi mener disse er de viktigste faktoren i forhold til hvordan ledelsen håndterer en merkekrise. Oppgaven konkluderer med at bedriften bør ta risikoanalyse, utvikle kriseplan for hvordan bedriften bør håndtere krisen for å redusere konsekvensen som krisen kan medføre.

# Abstract

Handling of brand crisis has become increasingly important in today's society. The reason is that several companies in recent years has been discussed in the media for some kind of crises. To handle the media and save the brand, see leaders the importance of handling the crisis before it goes beyond to company's reputation.

Our theoretical base in bachelor assignment consists of the field of crisis management and brand crisis. Since we write about brand crisis, we see the necessity to explain what a brand is. Basically our research assignment is to see how leaders in a business handle a crisis situation and which factors they use to minimize the damage to the brand. Based on this, the following research question formulated:

*«How leaders handle the brand crisis and which factors they use to reduce the damage to the brand? »*

To answer the research question, there was a qualitative study where we used in-depth interviews. Associated with this survey there was a leader with experience in crisis management interview. We have described the theory through with special emphasis on crisis management and the important of crisis communication strategies.

Based on the survey, we selected three factors with the components that we discussed from the theory. These are crisis leadership, reaction phase and strategic measures, and after crisis phase. We chose to set up our results such like this because we believe these are the most important factors in terms of how the leaders handle a brand crisis. The assignment conclude that company should reveal risk analysis, develop contingency plan for how the company should handle the crisis to reduce the consequences that the crisis could result.



# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

I dagens marked opplever mange bedrifter situasjoner som fører til dårlig omdømme der de må kjempe med å holde merkenavnene deres og posisjonen i markedet. Omdømme kan enten være positivt eller negativt avhengig av situasjon bedriften er i og hvordan de håndterer krisen. Dersom man har gjort noe negativt er behovet for å rydde opp disse krisene ofte tilstede. Å ivareta merkenavnets omdømme gjennom gode strategier er viktig oppgave for ledelsen for å overleve.

I dag opplever mange bedrifter internasjonal konkurranse som gjør at de må være mer kundeorienterte samtidig som de er produktorienterte. Derfor er det viktig at bedriftens ledelsen er forberedt på å håndtere kriser, samtidig som merkevareledelse er en suksessfaktor for at de skal kunne vinne konkurransen i markedet.

Det som interesserer oss i denne sammenheng er at alle kan oppleve krise i markedet, men hvordan man håndterer dette vil gi konsekvenser for hvordan utfallet vil bli. Derfor må bedriften vite hva de må gjøre eller hvilke strategier de skal bruke den dagen de blir rammet.

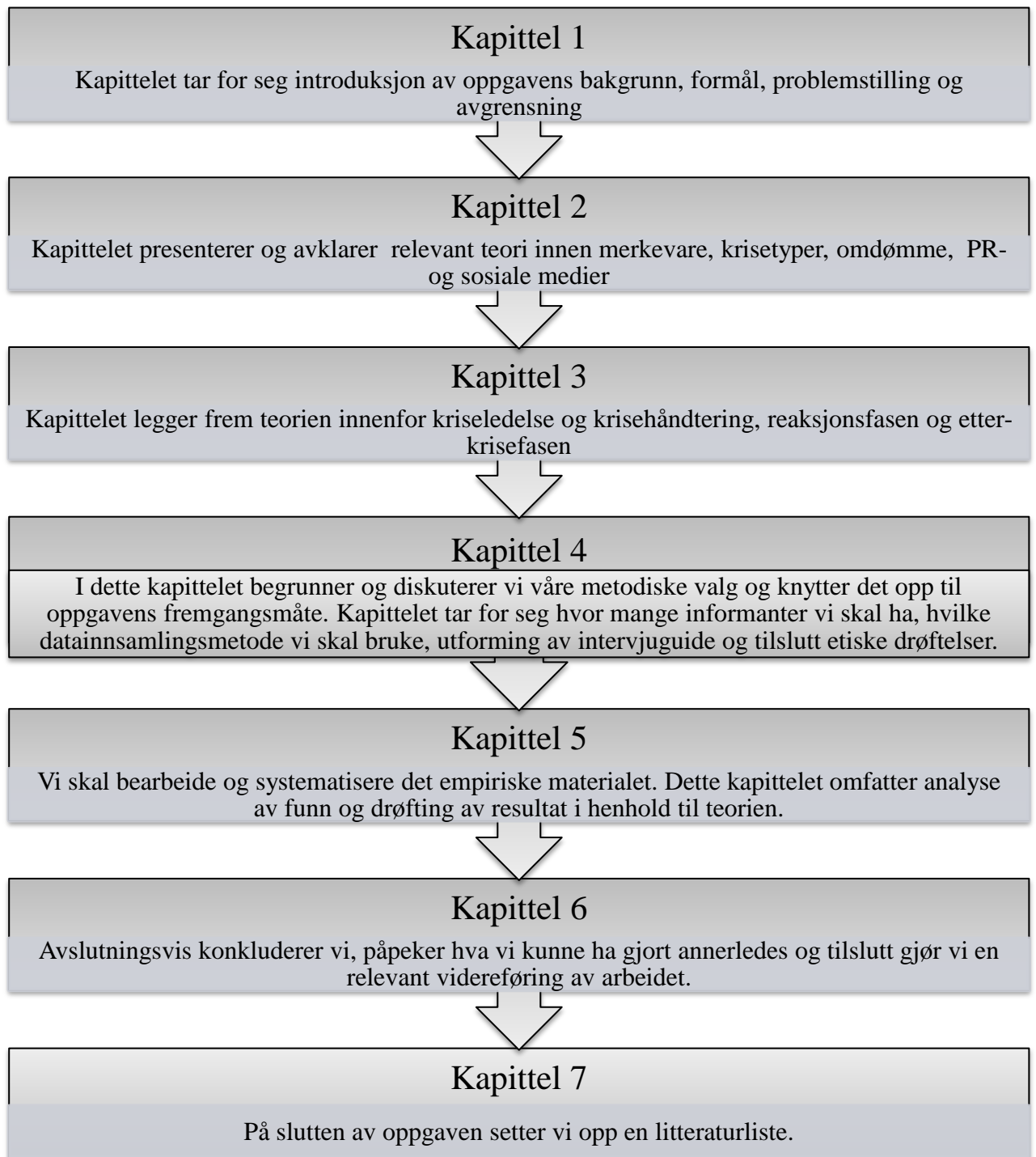
## 1.2 Formål

Hensikten med denne oppgaven er å finne ut hvordan ledere og ansatte i en bedrift håndterer en krisesituasjon når det kommer til bedriftens omdømme og hvilke faktorer de bruker for å minimere skaden på merket. Vi skal utforske merkekrise og håndteringsstrategier som kan brukes når en krisesituasjon oppstår slik at skaden på merket ikke blir større. Med utgangspunkt i dette forskningsprosjektet håper vi at resultatet vil hjelpe bedrifter til å ta enklere valg i forhold til å håndtere merkekrise på en forsvarlig måte.

I denne oppgaven skal vi ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

*« Hvordan håndterer ledere en merkekrise og hvilke faktorer kan bedriften benytte for å redusere skadene på merket? »*

## 1.3 Disposisjon



Figur 1: Disposisjon. Høgskolestudent, av forfatteren, 2016. Brukt med tillatelse

## 1.4 Avgrensning

Å skrive en bachelor oppgave krever nøye planlegging og en klar og tydelig disposisjon. Dette innebærer at vi må gjøre en viss avgrensning for å få et godt resultat. For å kunne besvare vår problemstilling så presist så mulig har vi i vårt tilfelle valgt å avgrense oppgaven vår til en bedrift som har opplevd krise. Vi har også valgt å legge hovedvekten på kun ledelsen og en krisetype, altså merkekrise. Dette fordi vårt problemområdet går ut på ledelsens håndtering av merkekrise og de strategiene de bruker for å løse problemet. Derfor vil vi ha kun informanter som har kunnskap i hvordan kriser vurderes og håndteres i bedriften.

Vi har valgt å kombinere krisehåndterings teorier og teori innen merkevarelitteratur. For at informasjonen vi får i intervjuet skal forholde seg til teorien vi har valgt, har vi bestemt oss å se på ledelsens rolle i krisehåndteringen, hvilke strategier de bruker for å kommunisere og hvordan øvelser og samhandling virker inn på dette.

## 2. Teori: Del 1

### 2.1 Innledning

Når en krise oppstår skaper det usikkerhet internt i bedriften blant de ansatte og ledelse. Det oppstår spørsmål om ledelsens ansvar og kontroll av situasjonen men også de ansattes yteevne og ferdigheter. Samtidig som bedriften må forholde seg til det som skjer internt må de også forholde seg til usikkerheten blant forbrukere og interessenter sånn at de ikke mister tiltro til produktene.

I dette kapitlet presenterer vi teorier som er relevante for oppgaven vår. Vi redegjør for begrepene merkevare, krisetyper og merkekrise i første kapittel. I andre kapittel presenterer vi krisehåndtering. Under tittelen krisehåndtering er det tre faser som påvirker håndteringen. Vi forklarer hva disse tre fasene går ut på og hvordan de har sammenheng med krisehåndteringen.

Prosjektet vårt tar utgangspunkt i hvordan ledelsen håndterer en krise og vi velger derfor å fordype oss i kriseledelse. Når en krise inntreffer er alle avdelinger og fagområder innblandet, men det er lederen sitt ansvar å ta beslutning på hendelsen. Vi har fremlagt hvordan ledere tar imot krisen og håndterer krisen ved å bruke imøtekommende strategi og forsvarsstrategi, samt hvilke tiltak de bruker i etter-krisefasen. Kommunikasjon spiller en stor rolle når det oppstår en krise. Å ha en god dialog er fundamentalt viktig for hvordan et resultat vil bli i bedriften, ved håndtering av krise. PR og sosiale media er et av de viktigste virkemidlene i en kommunikasjonskanalen, derfor har vi også fremlagt noe om sosiale medier.

### 2.2 Merkevare

Begrepet merkevare har vært i forsket på i mange år. Allerede i 1955 beskriver Garner og Levy (1955) en merkevare som *“A complex symbol that represents a variety of ideas and attributes”*. Denne forklaringen forteller at et merke har et symbol som representerer en rekke ideer og attributter. Med dette forstår vi at en merkevare er mer enn varemerke fordi et merkeverdi har egenskaper som gjør at det skiller seg ut enn andre produkter som har de samme egenskapene.

Det finnes flere definisjoner av merkevare. En nyere definisjon av merkevare er Sinding (2004) sin definisjon:

En merkevare er en blanding av materielle og immaterielle fordeler, symbolisert ved et varemerke, som når det blir organisert og driftet riktig, skaper innflytelse og lojalitet i definerte deler av kundemassen, og generere en langsiktig og sikker inntektsstrøm. (Sinding, 2004, s. 21).

Denne definisjonen forteller at det er viktig å tenke over hvem merket retter seg mot og hvilke målgruppe det er for, samt påpeke materielle og immaterielle forskjeller. Når en bedrift skal bygge et merkevare skal det være fordel både for bedriften og deres forbrukere. Et godt merke har fordelen med å spare kundene den tiden de skulle ha brukt på informasjonssøk, fordi de allerede har en oppfatning av hva merket står for. Merkevaren skal møte kundens oppfatning fordi denne oppfatning er med på å bestemme om kundene vil velge merket eller ikke. (Sinding, 2004).

## 2.3 Krisetyper

I en organisasjon er det en rekke ulike kriser som kan ramme organisasjonen. Det kan være kriser som oppstår som følge av naturkatastrofer, teknisk svikt, korrupsjon, terrorhandlinger eller finanskriser. Hva en krise omfatter kan være forskjellig. Det kan være intern krise som for eksempel; kriser som produksjonsfeil eller konflikt mellom ansatte og ledelsen, eller eksterne som for eksempel; dårlige innflytelser av sosiale medier som setter bedriften i et dårlig lys. Men uansett hvor krisen kommer fra er det viktig å håndtere det på en riktig måte slik at det ikke ødelegger bedriftens omdømme eller eksistens.

Det finnes forskjellige definisjoner på hva en krise er og en av de mange definisjonen av begrepet er Kjølaas sin definisjon om hva krise er: *"En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner"* (Kjølaas, 2015, s. 15). Denne definisjon forklarer at når en krise oppstår så fører det til at det oppstår en ubalanse mellom bedriften og viktige interessenter der bedriften ikke klarer å tilfredsstille interessentenes behov, noe som fører til at bedriftens eksistens blir truet.

Kriser har mange ansikter og kan fordeles i forskjellige kategorier, men vi vil finne ut hvordan bedriften håndterer en merkekrise når bedriftens navn står på spill og velger derfor å konsentrere oss om kategorien merkekrise.

### 2.3.1 Merkekrise

En krise som rammer et merke kan true en bedrifts omdømme og image fordi krisen medfører avisoppslag og negative omtalelser som kan gjøre at bedriftens gode navn står på spill. Slike kriser kan enten være fysiske håndterlige kriser som et produktfeil eller etiske dilemmaer. I følge Spetalen, Stølen og hem (2004) finnes det ingen konkret definisjon på merkekrise. De bruker derfor Clark (1988) sin definisjon av kriser innenfor markedsføring generelt. Han beskriver tre kjennetegn for kriser innenfor markedsføring:

1. Krisen er trussel mot markets-mål
2. Den reduserer evnen til å kontrollere og styrke merkemiljøet
3. Det er kort tid til å reagere og respondere på situasjonen

Men det er forskjell på *Marketing-krise* og *merkekrise*. En merkekrise berører alle nivåer i organisasjonen men også forbrukernes mentale oppfatning av merket. Kriser kan være ulike, så for å kunne kalle krisen en merkekrise må disse tre kjennetegnene ovenfor være tilstede.

Dawar og Lie (2009) definerer merkekrise slik: *“Instances of wellpublicized claims that a key brand proposition is unsubstantiated or false”* (Dawar & Lie, 2009). Denne definisjonen sier noe om at saken må være godt publisert i media for å kunne kalle den en merkekrise og at det ikke holder med bare om ryktene alene. En merkekrise kan forekomme via forskjellige årsaker og det kan være forskjellige krisetyper. Disse krise typene kan være servicefeil, ytelse eller verdirelatert kriser, merkeovertredelse, produktkrise. Av disse har vi lyst til å nevne litt om produktkrise med tanke på at en produktfeil kan føre til en merkekrise, noe som kan skape dårlig omtalelser i omverden.

I følge Siomkos og Kurzbard (1994) defineres produktkrise som offentliggjort hendelser der det kommer frem at et eller flere produkter er defekte eller farlige. Det har i det siste vært økende grad av kriser knyttet til produktfeil. Organisasjoner drives av mennesker og som ikke er ufeilbarlige. I tillegg består produkter av ulike elementer og dette fører til at menneskelige og teknologiske feil oppstår. (Dawar og Pillutla, 2000).

Som oftest er det slik at produktkrise fører til evig strøm av negative omtalelse i media og dette gjør at bedrifter opplever en følelse av manglende kontroll over egen krisesituasjon. Når en produktkrise oppstår skaper dette usikkerhet både internt i bedriften men også eksternt blant forbrukerne. Internt stilles det spørsmål om ansattes ferdigheter og ledelsens kontroll over situasjonen. Eksternt kan forbrukerne se på produktene som skadelige og farlige, og derfor miste tillitt til både produkt og bedriften. (Dawar og Pillutla, 2000).

## 2.4 Omdømme

Omdømme kan oppstå på grunn av forventninger. Eksterne interessenter har gjerne forventninger til hva bedriften skal levere, og bedriftens omdømme kan dermed påvirkes av om de leverer det som blir forventet.

*”Et godt omdømme er helt avgjørende for en virksomhets suksess. Det er krevende å etablere, men enkelt å miste”* (Brønn, Bonvik & Bang, 2015, s.283).

Omdømme står høyt på dagsorden i de fleste bedrifter og offentlige organisasjoner, og det legges planer og strategier for å styrke omdømmet. Undersøkelser om omdømme får som oftest store medieoppslag (Farbrot, 2009).

I følge Brønn, Bonvik & Bang (2015) formidler bedrifter gjennom PR-aktiviteter om at de er miljøvennlige, og har strenge retningslinjer for god atferd basert på et tydelig sett med etiske regler, men det er ikke ofte at disse blir fulgt opp av konkret handling. Dermed taper bedriften troverdighet og omdømme. Det er kommunikasjonsavdelingen som hjelper bedriften med å opprette strategier for å hindre at dette skjer. Dette er strategier som kan utføres av enkeltpersoner i bedriften og av organisasjonen som helhet.

I krisesituasjoner er det nødvendig med en grundig plan for å håndtere skade på omdømmet. Man trenger dyp forståelse og god kunnskap av individuelle ansvarsområder, og kjenne konkret hvordan man skal beskytte et varemerke (Brønn, Bonvik & Bang, 2015). For å kunne gjøre dette må bedriften først finne ut hvilke forhold de har kontroll over internt, men også forhold de ikke har kontroll over. Deretter må man avdekke det som ikke fungerer og iverksette tiltak som gir gode resultater som gjøre kundene fornøyde (Lillebø, 2005).

## 2.5 PR og Sosiale Medier

PR er en ledelsesfunksjon og ledelsespraksis som ved bruk av strategisk kommunikasjon hjelper organisasjoner, altså mennesker i organisasjoner, med å identifisere, etablere og opprettholde gjensidig hensiktsmessige relasjoner mellom organisasjonen og de ulike interessegrupper som organisasjonens suksess avhenger av. (Brønn, Bonvik & Bang, 2015, s. 22)

Denne definisjonen av PR tar hensyn til intern funksjon i organisasjonen i tillegg til at den vedtas som et eget praksisområde og tar også hensyn til mennesker som bygger relasjoner på vegne av organisasjonen. Ordet relasjon i PR-funksjon inneholder medarbeiderrelasjoner, investorrelasjoner, kunderelasjoner, medierelasjoner og myndighetsrelasjoner. I en organisasjon er det PR-utøverne som styrer med kommunikasjon. De er med på å etablere og opprettholde kommunikasjonskanaler mellom organisasjonen og dens interessenter, både internt og eksternt (Brønn et al., 2015). God gjennomføring av PR-arbeid skaper gode relasjoner til interessentene. Uetisk manipulasjon, løgn eller lureri er dårlig PR-arbeid og dette kan påføre alvorlig omdømmeskade for bedriften.

Når det kommer til kommunikasjonskanaler er sosiale medier det viktigste for en bedrift. De kan påpeke mulige årsaker og konsekvenser. Sosiale medier har ingen interesser for å dempe ned krisen og skaper derfor enda mer utfordring for bedriften i krise. Fra krisen oppstår og før bedriften har rukket å gjøre noe, spres rykter og spekulasjoner i sosiale medier som Facebook og Twitter. I dag kan sosiale medier brukes som viktige nyhetskilder for å nå større mengder av folk på få sekunder. Fordi man deler informasjon og driver med toveis kommunikasjon direkte kan informasjonen spres raskere. Dette gjør at folk kanskje sitter med informasjon om krisen som bedriften ikke vet om. I tillegg kan folk være nådeløse med kritikk i krisesituasjoner, noe som skaper mer kaos og utfordringer som fører til trussel mot bedriftens omdømme. Fordelene med sosiale medier er at man får rask informasjon, som gjør det lett for bedriften å finne ut hva som har skjedd om det oppstår en krise.



## 3. Teori: Del 2

### 3.1 Kriseledelse

De fleste organisasjoner kan bli utsatt for uforutsette kriser en eller annen gang i bedriftens livssyklus. Å være leder i denne prosessen er en stor utfordring og krevende for de fleste ledere. Som leder har man ansvar for alt som skjer i bedriften og man må stå til ansvar hvis uønskede situasjoner oppstår uavhengig av hvem som har forårsaket hendelsen. (Gandal og Angeltveit, 2014).

Når organisasjonen opplever slike situasjoner er det en leders oppgave å stå fremme og ikke la andre være ansiktet til bedriften. Ansatte, eiere, interessenter og samfunnet til bedriften forventer at lederen tar ansvar og viser pågangsmot i slike situasjoner (Nesse, 2014, s.9-9).

En krise kan føre til store økonomiske svekkelser og hvis krisen blir håndtert på en dårlig måte kan det medføre til tillitssvikt, noe som gjør at man mister viktige og lojale interessenter. Derfor er det viktig at lederen har evnen til å håndtere situasjoner med alvorlige konsekvenser for organisasjonen og som kan svekke samfunnsansvaret deres. Når en krisesituasjon oppstår kan det skape uro og stress blant de ansatte, samt usikkerhet blant interessenter. For å kunne takle dette, skal lederen ha kontroll over sine egne følelser slik at han/hun kan takle all stress og uro som situasjonen medfører.

Å lede ved krise handler om mye mer enn bare å lede i selve krisen. Det handler om å kunne vite hvordan man kan gjenopprette forholdene i bedriften til det normale igjen og være forberedt på alle kriser som kan oppstå. Derfor bør lederen ha et bevist forhold til risiko som bedriften er utsatt for eller det bedriften selv skaper, som kan påvirke bedriften og deres omgivelser i en negative retning. Aarset (2010) fordeler kriseledelse inn i tre prosesser.

- Risikoledelesprosessen
- Problemhåndteringsprosessen
- Krisehåndteringsprosessen

Den første prosessen, *Risikoledelesprosessen*, går ut på å ta en risikoanalyse for å identifisere uventede situasjoner som kan oppstå i virksomheten. Videre skal man finne ut hvilke konsekvenser dette kan medføre for bedriften og tilslutt bestemmer man seg for

hvilke risiko man skal redusere først. En risikohåndteringsprosess bør gjennomføres i planleggingsfasen og den må inneholde utarbeiding av en kriseplan. (Brønn og Arnulf, 2014).

*Problemhåndteringsprosessen* handler om å fange opp signaler som viser at en krise kan oppstå og evaluere før det foreslås problemreducerende tiltak. Disse tiltakene blir senere prioritert gjennom en kost-nytte vurdering. Etter dette skal lederen hindre eller redusere dette så tidlig som mulig sånn at det ikke utvikler seg til større problemer. Denne prosessen bør gjennomføres i operasjonsbasen som en del av overvåkning og ledelsen av virksomheten. (Brønn et al., 2014).

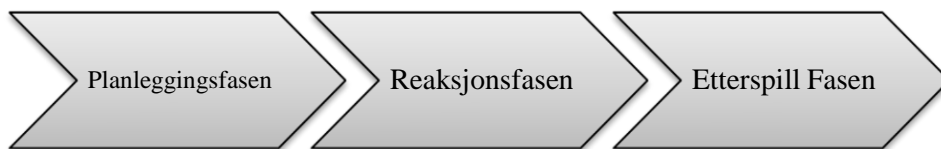
Den siste prosessen er *krisehåndteringsprosessen*. Denne prosessen er en strukturert prosess som går ut på at krisen først blir identifisert og evaluert før problemreducerende tiltak settes i gang. Det handler om å kunne identifisere og innrømme at man faktisk er i en krise. Dernest bør man tenke over usikkerheter og konsekvenser krisen kan medføre og hvor mye tid virksomheten har tilgjengelig for å kunne sette i gang kriseplanen. Når dette er på plass bør man starte med å ta tak i selve krisesituasjonen. Når krisesituasjonen er over eller stabil skal det settes i gang aktiviteter for å gjenopprette bedriftens og dens omdømme til det normale igjen. Samtidig er det viktig å se hvordan prosessen har gått, om man har lært noe av krisen og hva man eventuelt kan gjøre annerledes.

Alle disse fasene har sitt opphav i kommunikasjon. For at de skal funke riktig må ledelsen bruke riktig kommunikasjon i prosessen slik at krisehåndteringsprosessen skal gå som den burde. (Aarset, 2010).

Når en krise oppstår er det viktig at lederen viser sin rolle klar og tydelig. En krisesituasjon krever en betydelig handlekraft fra ledelsen. Lederen har ansvar for å løse krisen uavhengig av hvor liten eller stor den er. Det skal løses så effektivt som mulig slik at det blir minst skade på bedriften. I og med at kriser kan være så forskjellige er det umulig å forutse alt en krise kan komme med. Dette gjør at man må vurdere hver og enkelt situasjon individuelt, og utøve en situasjonsbetenget ledelse. Lederens viktige oppgave og mål er å gjenopprette virksomheten til sitt normale igjen så fort som mulig.

## 3.2 Krisehåndtering

Når en bedrift møter en krise er det mange strategier bedriften kan benytte for å håndtere den. Det er viktig for bedriften å velge den rette strategien slik at krisen ikke påvirker organisasjonen i negativ retning. *”Kjerneelementene i krisehåndtering dreier seg blant annet om lederansvar, rolleforståelse, håndtering av pårørende og informasjonshåndtering”* (Krisekommunikasjon, 2013). Arbeidet med krisehåndtering kan deles opp i tre faser; planleggingsfasen, reaksjonsfasen og etterspillfasen (Kjølaas,2015). Planleggingsfasen er hvor man planlegger rutiner for ulike situasjoner som kan oppstå. Reaksjonsfasen tar for seg hvordan man håndterer en situasjon som allerede har oppstått. Den siste fasen er etterspillet av en situasjon.



Figur 2: Høgskolestudent, av forfatteren, 2016. Brukt med tillatelse

### 3.2.1 Planleggingsfasen

Planleggingsfasen er å overvåke og identifiser mulige hendelser. I følge Kjølaas (2015) finnes det hjelpeverktøy for å planlegge og forebygge krisen i tide. Disse verktøyene er livssyklus-modellen, PESTEL, SWOT og Porters fem krefter.

Med utgangspunkt i disse verktøyene kan bedriften utvikle scenarier. Kjølaas (2015) beskriver scenarier som; *”...beskrivende av mulige og rimelig sannsynlige alternative utviklingsforløp”* (Kjølaas, 2015, s. 66). Bedriften bør bruke scenario-analyse der usikkerheten er stor, men dette må også kunne ha stor betydning for bedriftens utvikling. Ifølge Apeland (2013) kan det å arbeide med krisescenarier og trene på dem gjøre bedriften i bedre stand når de skal håndtere uventede hendelser.

Ved hjelp av disse verktøyene kan bedriften forberede seg til mulige kriser. En god planleggingsfase utføres av dyktige ledere. Ofte utfører bedriften planleggingsfasen ut ifra rutinebasert tidligere hendelser. Denne prosessen inkluderer utformingen av kriseplan.

### 3.2.2 Kriseplan

En bedrift bør ha en kriseplan, før, under og etter krisen er behandlet (Brønn et al., 2014). En kriseplan er et verktøy som kan brukes når virksomheten trues av problemer som kan utvikle seg til en krise. Fordelen med en kriseplan er å fokusere på den viktigste situasjonen, planlegge, gi beskyttelse mot at krisen i det hele tatt inntreffer, fordele oppgaver på forhånd og redusere usikkerhet blant ansatte når det oppstår en krise. (Kjølaas, 2015)

Det viktigste med kriseplanen er ikke det plandokument som planen måtte komme til uttrykk i. Det viktigste er prosessen med å utarbeide og vedlikehold planen. Man tenker gjennom mulige krisescenarier og må svare på spørsmålet «what if?». (Kjølaas,2015)

Hvis bedriften ikke har utarbeidet en slik plan kan det oppstå risiko i bedriften, som for eksempel kan medføre til økt medieoppmerksomhet og en forlengelse av krisen. Dyktige ledere utarbeider en kriseplan, slik at de slipper å satse på flaks og improvisasjon når krisen inntreffer (Brønn et al., 2014). En kriseplan skal inneholde hvilket ansvar og hvilke fullmakter som ligger hos ledere på ulike nivå, hvilke ressurser er tilgjengelige og varslingsrutiner og kommunikasjonsstrategi (Kjølaas, 2015).

## 3.3 Reaksjonsfasen

I reaksjonsfasen er det mange som sliter med uro, usikkerhet, sinne og fortviles selv om bedriften har gjennomført en kriseplan på forhånd. Det er viktig at ledere håndterer konflikter på en riktig måte og dette kan være en utfordring. En bedrift bør oppdage ulykken raskt, identifiserer risiko og mulige konsekvenser i situasjonen og iverksette strategisk, taktisk og operative tiltak for å forebygge at den skal utvikle seg (Kjølaas,2015).

Tidligere forskning viser at det er mange verktøy man kan benytte for å kommunisere. Det finnes mange strategier for å håndtere en krise. Krisekommunikasjonsstrategi er en viktig strategi i en krisesituasjon.

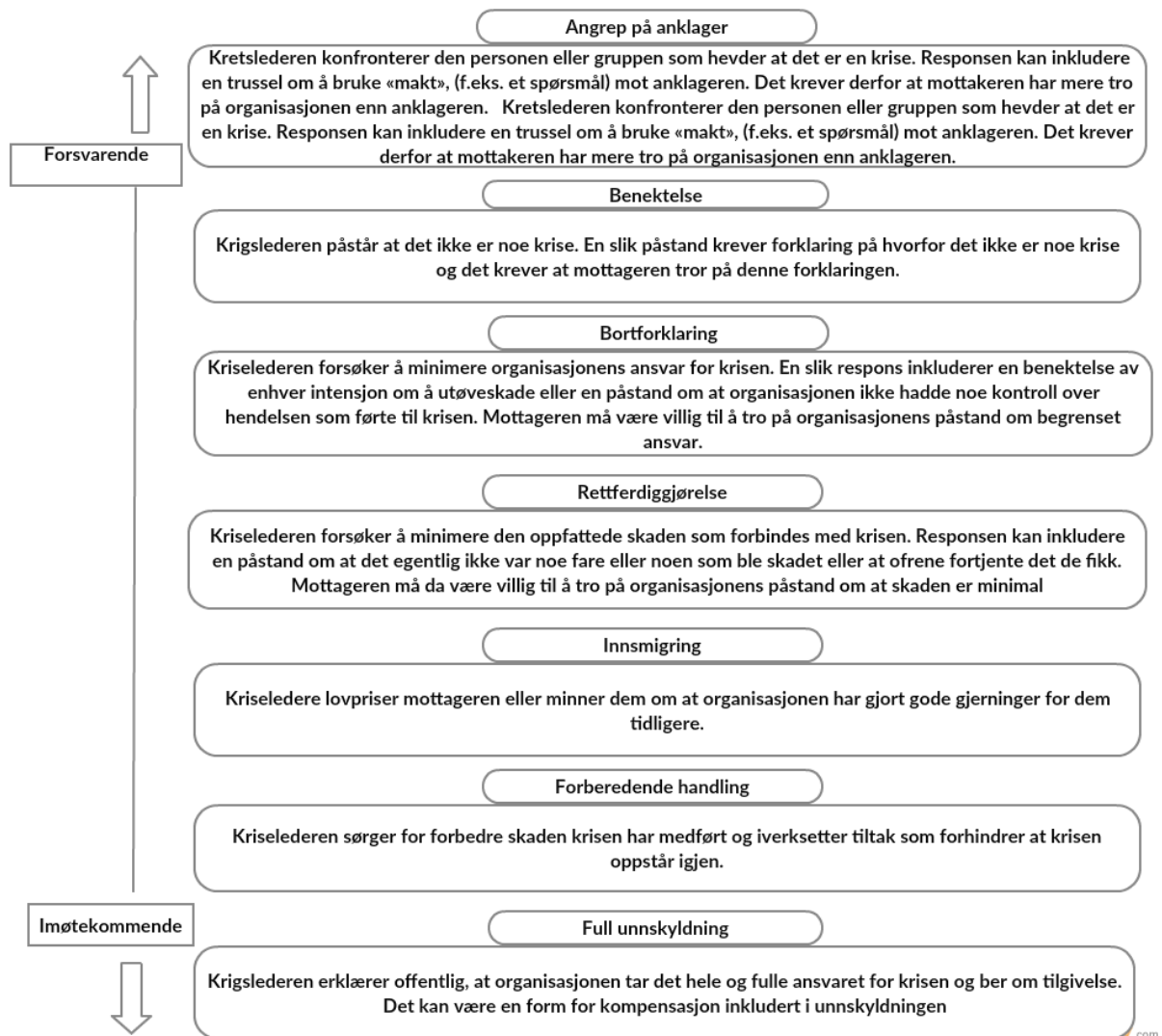
### 3.3.1 Krisekommunikasjonsstrategi

Hvis man håndterer krisen på en feil måte kan dette føre til negative konsekvenser. Krisekommunikasjon oppstår som følge av den egentlige krisen, og den er like vanskelig å håndtere som selve krisen. Krisekommunikasjonsstrategien fremstår når krisen inntreffer og til krisen blir løst. Dårlige rykter sprer seg raskere enn gode, derfor bør bedriften være forberedt og ha klargjort en kommunikasjonsstrategi når en krise oppstår. En god krisekommunikasjon formes av øvelser og læring fra tidligere hendelser.

Kommunikasjon bør gå i flere retninger i en krisesituasjon, slik at informasjon er fordelt. Mangel på kommunikasjon kan føre til uenigheter, konflikter, misforståelser noe som kan føre til at noen føler seg etterlatt i en situasjon. Kommunikasjon kan skje både internt og eksternt. Intern kommunikasjon gir muligheten til å skape en felles forståelse av situasjonen. Ekstern kommunikasjon gir muligheten til å få ut informasjon rasket som mulig (Bråten, 2013).

Om en bedrift håndterer en krise på en bra måte eller ikke er avhengig av hvilke krisekommunikasjonsstrategi bedriften bruker. I følge Johansen og Frandsen (2007) forklarer Coombs sin Situational Crisis Communication Theory (SCCT) at det er tre faktorer som avgjør hvor stort en krise vil påvirke organisasjonens omdømme. Disse er: hva slags krisetype man er i, om organisasjonen har tidligere krisehistorier og hvordan omdømmet til organisasjonen var før krisen oppstå. Baktanken med SCCT er å finne ut hvilke kommunikasjonsstrategi organisasjonen bør velge i ulike krisesituasjoner. (Johansen et al., 2007).

Johansen og Frandsen (2007) henviser til Coombs liste over syv kommunikasjonsstrategier som kan betraktes som hovedteori på området. Disse er:



Figur 3: Krisestrategi. Høgskolestudent, av forfatteren, 2016. Figuren ble laget på <http://creately.com/>. Brukt med tillatelse.

Fra denne modellen forstår vi det slik at jo lengre oppe man er i modellen, blir strategien mer forsvarende og jo lenger ned man står, blir strategien mer imøtekommende. Med dette kan vi si at når ledelsen angriper anklagene bruker de forsvarsstrategi, mens når de innrømmer sine feil bruker de imøtekommendestrategi.

### *Forsvarsstrategi*

Forsvarsstrategi baserer seg på de to strategiene til Coombs; benektelse og angrep på anklagere (Johansen et al., 2007). Benektelse går ut på at organisasjonen nekter å ha ansvar for krisen og distanserer seg fra krisen. Organisasjonen ønsker å overbevise sine interessenter om at de ikke står overfor en krise og på denne måten slippe unna negativ omtalelse. Ved bruk av «*Angripe anklagerne*» kan kriselederen konfrontere de som mener at organisasjonen er i en krise, for eksempel ved å saksøke dem. Men for at dette skal kunne være mulig må forbrukerne ha tillit til det kriselederen har å si.

Når en krise inntreffer sliter de fleste bedrifter med å kontrollere sanne og usanne opplysninger. Hvis dette oppstår bør bedriften stå for deres feil og sørge for å gjøre det bra igjen. Usanne omtalelser kan føre til dårlig omdømme for bedriften men i noen tilfeller kan dette være bra PR for bedriften. Dette fordi bedriften kan oppnå mer oppmerksomhet. I denne situasjonen er bedriften nødt til å gjennomføre et godt PR-arbeid. Bedriften bør sette opp strategier for å forsvare seg selv for å stoppe usanne rykter slik at det ikke sprer seg videre. For eksempel kan bedriften foreta en pressekonferanse og i tillegg sende informasjon til både forbrukerne og interessenter. Samtidig er det også viktig å ha en god informasjonsflyt internt, slik at bedriftens ansatte kan utføre riktig jobb.

### *Imøtekommendestrategi*

Hvis det oppstår en feilinformasjon eller rykter som ikke stemmer kan ledelsen benekte og angripe de som sprer ryktene for å beholde eller forbedre bedriftens omdømme. Samtidig kan de også innrømme ved å forbedre sine handlinger og gi en unnskyldning for å ta ansvar for krisen som skjedde for å vinne tilbake lojaliteten fra forbrukeren.(Kjølaas,2015).

Ut i fra prosjektet vårt tar vi utgangspunkt i imøtekommendestrategi.

Imøtekommendestrategi handler om å innrømme hvis man har gjort feil. Hvis bedriften innrømmer feilen de har gjort og tar ansvar for feilen kan det føre til at de kanskje overlever. Ved bruk av imøtekommendestrategier forsøker bedriften å reparerer skadene og arbeider for å hindre at en slik situasjon oppstår igjen (Kjølaas, 2015). Noe ganger er det vanskelig å akseptere at man har gjort en feil. Krisen trenger ikke være bare bedriftens feil. Det kan oppstå på grunn av eksterne omgivelser som bedriften ikke har kontroll over og da er det

viktig å komme seg positivt ut av det. Å ha en positiv innstilling, og innsats er hjelpemidler i slike situasjoner.

For å ta vare på bedriftens faste kunder er det viktig å levere det de har behov for, men om bedriften sliter med å levere forbrukerens ønsker, er det viktig å finne på en annen løsning. Slik kan bedriften få lojaliteten tilbake. Etter å ha vært i en krise kan bedriften bli satt i et dårlig lys. I slike situasjoner er det en fordel å ha faste og lojale kunder som kan hjelpe bedriften med å spre gode rykter for å bevare bedriftens omdømme. På denne måten kan bedriften få oppmerksomhet fra fremtidige kunder, nåværende kunder og tidligere kunder.

Å håndtere en krise er en krevende prosess, derfor er det viktig at bedriften følger sine medarbeidere og omgivelsen nært når krisen er over. Her bør ledelsen ta i bruk imøtekommende strategier for å dekke informasjonsbehov internt, til interessenter, media og omgivelsene ellers. En viktig oppgave er å få tilbake virksomhetens omdømme på plass igjen.

### 3.4 Etter-krisefasen

Etter krisen er det en rekke oppgaver organisasjonen må ta tak i. Bedriften skal ta en vurdering om hvor alvorlig krisen er og finne ut om noen har blitt fysisk skadet i hendelsen. Man skal også finne ut hva, hvor og hvordan krisen skjedde. (Bråten, 2013). Bedriften måler en alvorlighetsgrad med andre ord. Bedriften bør foreta en gjennomgang av hendelsen, slik at de kan forbedre seg eller forhindre neste gang en krise oppstår. Det er viktig at ledelsen snakker med de ansatte og gir dem støtten de trenger. Forebygging av endringsprosesser spiller også en rolle etter krisen. Etter krisen bør bedriftens mål være å gjenopprette den normale posisjonen de hadde før krisen oppsto.

Ledelsen skal ha en klar og tydelig oversikt over hvordan virksomheten skal takle krisen, slik at de kan unngå unødvendige skader, ekstra tidsbruk og bruk av ressurser. Ledelsen skal fokusere på å gjenopprette en normal hverdag i organisasjonen. Selv om krisen skaper nedtur ønsker man ikke at dette skal få fullt fokus, så man prøve å søke styrke av hendelsen isteden. (Amundsen, 2014).

For å kunne gjenopprette bedriften til sitt normale igjen er det to elementer som spiller en viktig rolle. Disse er organisasjonskultur og læring i forbindelse med krise.



### 3.4.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som viser til den kulturen som utvikles blant menneskene i en organisasjon eller gruppe. Det er mange måter å beskrive organisasjonskulturen på. I følge Kjølås (2015) kan organisasjonskulturen beskrives som et orienteringskart som forteller hvilken retning bedriften skal gå, og som bidrar til en felles virkelighetsoppfatning.

Når en krise inntreffer i en organisasjon, går alle i organisasjonen gjennom reaksjonsfasen. Dette kan føre til uro eller konflikter i organisasjonen, som for eksempel uenigheter. I en slik situasjon er det viktig for ledelsen å sette organisasjonens verdier tydelig og konkret. Disse verdiene går ut fra hva organisasjon ønsker å oppnå og hva de verdsetter. På denne måten har både ledelsen og ansatte et felles mål å oppnå.

Selv om alle har forskjellige meninger, kan bedriften håndtere krisen når de har et klart mål. I tillegg er det en fordel å ha kjennskap til organisasjonens uskrevne regler, vite hvordan man skal håndtere og hvilke taktikker eller strategier man skal bruke når det oppstår en krise. Derfor er det viktig å ha god tilknytning til kultur i en organisasjon.

### 3.4.2 Læring i forbindelsen med krisen

Kjølås (2015) skriver om Jacobsen og Thorsviks sin formulering av læring; ” *Læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen* ” (Kjølås, 2015, s. 119)

Gjennom læring tilegner bedriften seg ny kunnskap, og endrer atferd som følge av den nye kunnskapen. Læring er mer krevende for organisasjoner enn for enkeltindivider, fordi en organisasjon har mange trekk som utløser motstand mot forandring, men å være fleksible er en løsning for organisasjonen. Istedenfor å straffe seg, bør heller bedriften få inn bedre kompetanse etter å ha vært i en krise. Det lønner seg å lære ut av feilen, på denne måten kan bedriften løse problemet raskere neste gang. (Kjølås, 2015).

I en krisesituasjon dannes det mye tauskunnskap. Tauskunnskap handler om kunnskap som ikke kan måles og kvantifiseres, og er vanskelig å formulere. Denne kunnskapen er erfarings-basert (Kjølås, 2015). Når en krise oppstår fordeles det arbeidsoppgaver i organisasjonen, dog får alle i organisasjonen med seg forskjellige erfaringer og kunnskaper

gjennom kriseprosessen. Disse kunnskapene og erfaringene må tilflytes i organisasjonen, slik at alle kan lære av hverandre. Erfaringene gjør bedriften sterkere og forbereder bedriften om det skulle oppstå en krise neste gang.

## 4. Metode

### 4.1 Innledning

Valg av metode går ut på hvilken metode som er best egnet for å belyse problemstillingen. Hvilke metode forskeren velger er avgjørende for hva slags informasjon forskeren får. I kvalitative undersøkelser ønsker man å komme nært innpå informantene og innhente data ut fra et lite utvalg av informanter. Vi har valgt kvalitativ metode, dette fordi vi vil å avdekke hvordan ledelsen håndterer en krisesituasjon. Ut ifra problemstillingen vår anså vi at det er hensiktsmessig for oss som forskere å gå i dybden på få enheter med mange variabler, for å få frem nyansert og detaljert informasjon som kan gi oss en helhetlig forståelse av hvilke utfordringer bedriften står ovenfor.

### 4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver hvordan analyseprosessen foregår sånn at man kan løse den aktuelle oppgaven. Det handler om oppgavens utforming, der man starter med en problemstilling og vurderer gjennomføringen av undersøkelsen fra start til slutt. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Det er vanlig å skille mellom tre typer forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Eksplorativt forskningsdesign benyttes når man vet så lite om et område, der målet er å utforske teamet nærmere. Deskriptivt forskningsdesign brukes når forskeren har en grunnleggende forståelse av forskningsområdet. Det handler om å beskrive situasjonen på en bestemt måte og se sammenhengen mellom variabler. Kausalt forskningsdesign har som formål å finne ut årsakssammenhenger ved bruk av eksperiment.

Etter vår oppfatning er problemstillingen vår eksplorativt. Dette fordi vi skal utforske om et tema som vi ikke vet så mye om, men vi har lyst å utforske dette litt nærmere.

## 4.3 Valg av metode

For å besvare problemstillingen i oppgaven vår valgte vi å benytte casestudie som metode. ”Ordet case stammer fra det latinske ordet casus og betyr «tilfelle»”(Johannesen et al., 2010 s.85). Case kan bli brukt for å se på et sammensatt system, som i vår tilfelle er en bedrift (Johannesen et al., 2010). Vi vil finne ut hvordan krisehåndtering fungerer i praksis og ikke bare i teorien og har derfor valgt å ha en casestudie hvor vi tar for oss hvordan en bestemt bedrift håndterer en krise. Johannesen et al., (2010) henviser til Robert K. Yin som beskriver to dimensjoner i design av casestudier. Den ene går ut på antall case som er involvert, og den andre gjelder spørsmål om hvorvidt man anvender en eller flere analyseenheter. Enkelt-casestudie med en analyseenhet innebærer at forskeren får informasjon fra enkelt enhet, et individ/organisasjon. (Johannesen et al., 2010). Som forskningsdesign har vi valgt å benytte et enkelt casestudie med en analyseenhet som har et helhetlig perspektiv på en organisasjon.

## 4.4 Metode for datainnsamling

I kvalitativ metode kan forskeren velge mellom fire forskjellige datainnsamlingsmetoder. Disse er intervju, observasjon, visuell data og forskningsdata (Johannesen et al., 2010). Ut ifra problemstillingen vår har vi funnet ut at det er mest relevant for oss å gjennomføre intervjuer. Datainnsamling gjennom dialog er det som funker best i vårt prosjekt. Vi er ute etter å få bedre innsikt i hvordan informantene våre takler og håndterer kriser. Ved bruk av andre datainnsamlingsmetoder hadde det vært vanskelig for oss å få informasjonen vi ser etter.

En intervjuguide er et hjelpemiddel for å holde fokus på det som skal belyses. I et kvalitativt intervju skal intervjuguiden ta hensyn til den teoretiske delen for å belyse problemstillingen og å skape en god samhandling mellom informant og forsker. Med utgangspunkt i dette har vi valgt å ha et semistrukturert intervju, der vi sender intervjuguide til informantene på forhånd og forteller de temaene vi vil ta opp. Dette gir oss muligheten til å kunne stille oppfølgings spørsmål underveis.

## 4.5 Utformingen av intervjuguiden

I intervjuguide utformingsprosessen fulgte vi Johannesen et al. (2010) sin oppsett. Her vil fremstille eksempler på noe av spørsmålene intervjuguiden inneholder. Intervjuet deles inn i sju faser:

### **Innledning**

Innledningsvis presenterer vi oss for informanten, og forteller om prosjektets formål, temaene vi kommer til å gå gjennom, hvordan intervjuet dokumenteres samt hva som skal gjøres med datamaterialet når intervjuet er ferdig. Vi vil på forhånd gjøre informanten oppmerksom på deres rettigheter om å kunne avslutte når som helst og la være å svare på spørsmål hvis ønskelig.

### **Fakta spørsmål**

Fakta spørsmålene er spørsmål som er enkle å svare på. For at informanten skal føle seg trygg, stiller vi enkle spørsmål som jobb eller fritidsinteresser i denne fasen.

*Tabell 1 Fakta Spørsmål*

Hvor lenge har du vært i nåværende stilling ?
Hva er hovedoppgavene dine i jobben ?

### **Introduksjonsspørsmålene**

Etter å ha myknet opp samtalen, starter vi med introduksjonsspørsmålene som introduserer temaet som skal belyses for informantene.

*Tabell 2 Introduksjonsspørsmålene*

Hva tenker du når du hører ordet krise?
Hva vil du karakterisere som en krise i en bedrift?

## Overgangsspørsmål

Ifølge Johannessen et al. (2010) er forbindelsen mellom introduksjon og nøkkelspørsmålene som fører til at vi får en overgang fra generell betraktning til personlig erfaring. (Johannessen et al., 2010). Vi velger å blande overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål.

## Nøkkelspørsmålene

I denne delen av intervjuet bruker vi halvparten av den beregnede tiden. Det er i denne fasen det kommer fram spørsmål som krever utdypning og det er her vi stiller de rette spørsmålene for å kunne besvare på problemstillingen (Johannessen, et.al, 2010). Vi setter opp hovedspørsmålene og forslag til oppfølgingsspørsmål.

*Tabell 3 Nøkkelspørsmålene*

Hva slags formelle krisepplaner har dere? <ul style="list-style-type: none"><li>• Blir disse planene fullt fulgt?</li></ul>
Har bedriften deres gjennomført risikoanalyse internt og eksternt for å evaluerer mulige trusler?
Hvilken tiltak brukte dere for å håndtere media og hvilke krisekommunikasjonsstrategi brukte dere? <ul style="list-style-type: none"><li>• Hadde dere en egen kommunikasjonsplan for krisehåndtering?</li></ul>

## Komplisert og sensitive spørsmål

Ifølge Johannessen, et al. (2010), bør sensitive og vanskelige spørsmål unngås dersom de ikke er viktig for undersøkelsen. I forhold til forskningsprosjektet vårt er det vanskelig for oss å ikke spørre sensitive spørsmål siden vi har med krise å gjøre. Men vi skal være så diskre som mulig.

*Tabell 4 Komplisert og sensitive spørsmål*

Har krisesituasjonene påvirket deg/dere følelsesmessig?
---

## Avslutning

For å få en glatt avslutning av intervjuet vil vi informere informanten om at det nærmer seg slutten, og at det kun gjenstår avslutningsspørsmålene. I avslutningsprosessen har vi satt av god tid sånn at informanten kan komme med kommentarer og innspill, og rette opp i tidligere besvarelser. Denne prosessen er viktig for at informanten skal sitte igjen med en positivt opplevelse av hele intervjuprosessen. (Johannessen et al., 2010).

*Tabell 5 Avslutning*

Hvordan syns du intervjuet har gått?
Er det noe mer du kunne tenke deg å fortelle om denne hendelsen? <ul style="list-style-type: none"><li>• Er det noe vi har glemt?</li></ul>

## 4.6 Rekrutteringsstrategi

For å finne riktige informanter søkte vi på nettet om bedrifter som har opplevd kriser. I første omgang kontaktet vi en bedrift som kunne være aktuell for problemstillingen vår. Men de havnet i en situasjon som gjorde at vi ikke kunne intervju dem lenger. Dette førte til at vi måtte søke noe andre bedrifter som har opplevd kriser, deretter valgte vi en bedrift fra bilbransjen. Først kontaktet vi bedriften via telefon, der vi spurte om de ville delta i vår undersøkelse. Vi ble mottatt positivt, og ble enig om at det blir to av ledelsen som skulle delta. Deretter sendte vi intervjuguide og all formelle tiltak som var nødvendig til informantene via e-post og avtalte et møte. Grunnen til at vi sendte intervjuguide på forhånd var å gi informantene mulighet til å forberede seg til intervjuet.

## 4.7 Utvalgsstørrelse

Oppgaven vår handler om hvordan ledere håndterer en merkekrise og hvilke faktorer bedriften benytter for å redusere skaden på merket. Derfor har vi valgt å intervju to ledere med ulike ansvarsområder i en bedrift.

I en kvalitativ undersøkelse får ikke alle informantene samme status. Noen informanter blir mer sentrale enn andre (Johannessen et al., 2010). Det kan derfor være at den ene gir mer

informasjon om temaet enn den andre. Grunnen til at vi har lyst å intervju ledelsen er å finne ut hvilke strategier ledelsen bruker når det oppstår en krise, og hvordan dette påvirker bedriften internt og eksternt. På denne måten kan vi få informasjon om utfordringene ledelsen står overfor når kriser oppstår og hvordan de løse disse.

## 4.8 Strategisk utvelgelse av informanter

Hensikten med vår oppgave er å få mest mulig informasjon og kunnskap fra informantene i forhold til hvordan kriser vurderes og håndteres av ledelsen. Derfor er det viktig for oss å finne informanter som kan gi oss svar på hva ledelsen gjør for å håndtere en krise og hvilke planer og strategier de bruker til rådighet. På grunnlag av dette har vi foretatt en strategisk utvelgelse av informanter, der vi først fant hvilke målgruppe vi ville forske på, og deretter valgte vi personer fra målgruppen som var aktuelle å delta i undersøkelsen.

Etter at vi har gått gjennom og diskuterte alle alternativer av strategier, mener vi at vårt utvalg havner i kategorien kriteriebasert utvalg, ut i fra Johannessen et al. (2010) sin inndeling av ulike utvalgsstrategier. Dette vil si at vi velger ut informanter som oppfyller spesielle kriterier som er betydningsfulle for vår oppgave. På grunnlag av dette anser vi det som hensiktsmessig å intervju to ledere som har mest kunnskap og informasjon om rundt temaet og som kan gi svar til forskningsspørsmålet vårt. Planen vår er å intervju to ledere fra forskjellige avdelinger, for da får vi to informanter med to forskjellige ansvarsområder. Vår plan er å utføre intervjuet 30 minutter på hver informant.

## 4.9 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Til den kvalitative undersøkelsen skal vi gjennomføre to intervjuer.

Datainnsamlingsprosessen er semistrukturert dybdeintervju, og intervjuet kommer til bli tatt med lydopptak og deretter transkribert. Intervjuene kommer til å bli gjennomført ansikt til ansikt. Ved å ha ansikt til ansikt intervju er det lettere for oss å observere kroppsspråket og reaksjonen til informantene når spørsmål blir stilt (Johannessen et al., 2010). Intervjuene kommer til å foregå på arbeidsplassen til vedkommende og vi kommer til å bruke intervjuguiden som støtte under selve intervjuprosessen.

En utfordring når man intervjuer er å få med seg alle detaljene eller høre hva informanten sier og samtidig tenke på neste spørsmål. Vi som forskere skal sørge for at informanten



holder seg innenfor temaet. Det er mye å holde styr på og det krever en del av oss som forskere å ha oversikt over alt. Men i og med at vi er to forskere til stede, er det mulig for den ene å notere og ta opptak, mens den andre tar seg av selve intervjuet. (Johannessen et al., 2010). Ved å fordele arbeidet på denne måten har vi tenkt å gjennomføre intervjuet på en fornuftig måte og få med oss både svaret til informanten og alt som skjer ellers i intervju-lokalet.

## 4.10 Validitet og reliabilitet

Før analyseprosessen må forskeren se undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet), og validitet (troverdighet). Ifølge Johannessen, et al. (2010) er data en representasjon av virkeligheten og ikke virkeligheten i seg selv.

### **Validitet**

I vitenskapelig forskning er validitet/gyldighet en betegnelse på hvor godt man klarer å undersøke det man har til hensikt å undersøke. For å ha en valid oppgave må vi hele tiden ha et bevisst forhold til hvilke kilder vi bruker. Validitet er avhengig av kvaliteten på undersøkelsen og funn må alltid sjekkes, utspørres og tolkes. Når det kommer til våre intervjuferdigheter har vi ingen tidligere erfaring med dette fra før siden ingen av oss har skrevet en slik oppgave tidligere.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet/pålitelighet knytter seg til hvilke data som brukes i undersøkelsen, hvordan disse samles inn og hvordan de bearbeides. Johannessen, et al. (2010) mener at det alltid er fare for lav reliabilitet når man snakker med folk, og foreslår derfor tiltak som «*Test-retest-reliabilitet*», der forskeren gjør samme undersøkelsen etter en periode for å se om vedkommende får samme resultat som forrige undersøkelsen. Men i og med at hverken oss eller informantene har kapasitet til dette, kan vi ikke gjennomføre samme undersøkelse om igjen. Men for å styrke reliabiliteten til forskningsprosjektet vårt velger vi å bruke samme framgang som i intervjuguiden. Vi kommer til å følge intervjuguiden og lar informanten snakke helt uten å avbryte eller kommentere på det informanten har å si, sånn at vi ikke påvirker svarene.

Selv om en annen forsker hadde stilt spørsmålene, ville det ha vært individuelle forskjeller på hvordan vi tolker informasjonen i forhold til hvordan den andre forskeren hadde gjort. Dette fordi vi har forskjellige erfaringer, noe som gjør at vi tolker informasjon forskjellige. Vi kommer til å tolke datainformasjonen på vår måte.

## 4.11 Etiske Drøftelser

Kvalitative forskningsprosjekter krever spesielle etiske krav. Det er viktig for oss å gjennomføre undersøkelsen vår på en forsvarlig og etisk riktig måte. Vi vil garantere anonymitet til informantene, slik at de kan snakke fritt uten å tenke på noe konsekvenser ut av intervjuet. Informanten har rett til å vite hva forskningsprosjektet vårt handler om. Derfor vil vi informere informantene om forskningsprosjektets formål på forhånd via telefon og e-post.

Informantene blir muntlig og skriftlig informert om undersøkelsen. Vi skal utarbeide et skjema om forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med bacheloroppgaven vår. Dette er et skjema der vi introduserer oss selv, gir informasjon om oppgaven vår og problemstillingen, spør om tillatelse om å få to deltakere for intervjuet og informerer om hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres. I tillegg skal vi ta med papirform av samtykkeskjema, sånn at deltakerne kan signere.

Vi skal benytte lydopptak ved intervjuet, og det blir slettet ved prosjektets slutt. Alle rutiner og regler Høgskolen i Hedmark Campus Rena har for FoU har blitt fulgt. Det var ikke nødvendig for oss å melde til NSD siden oppgaven vår ikke inkluderer informantens personopplysninger.

## 5. Analyse

### 5.1 Innledning

Formålet med bacheloroppgaven vår er å finne ut hvordan ledere i en bedrift håndterer en krise, og hvilke faktorer de bruker for å redusere skaden på merket. For å kunne gi svar på problemstillingen vår måtte vi finne en bedrift som har opplevd krise. Dermed søkt vi relevant teori i feltet, samt gjennomført en undersøkelse blant relevante informanter.

I dette kapittelet vil vi først presentere våre funn, som vi har delt inn i tre faktorer. Deretter vil relevant teori og funn fra undersøkelsen settes opp mot hverandre og drøftes. Dette skal vi gjøre ved å trekke tre faktorer; kriseledelse, reaksjon og strategiske tiltak, og etterkrisefasen. Grunnen til at vi deler funnen våre slik er, fordi vi ser på disse tre faktorene som mest aktuelle for vår oppgave. Som avslutning vil vi sette opp en hovedkonklusjon og anbefaling før vi ser på oppgaven med et kritiskblikk.

Før vi går videre har vi lyst til å nevne at vi ikke fikk intervjuet to ledere som vi hadde planlagt om. Da vi kom frem til intervjustedet fant vi ut at den ene lederen ikke hadde mulighet til å delta i vår undersøkelse. Men selv om vi fikk tak i bare en informant var vi fornøyde med resultatet. Informanten hadde god kjennskap til bedriften og kunne gi oss fylldige svar på forskningsspørsmålet vårt. Vi endte opp med cirka 46 minutters intervju, og vi intervjuet helt til det ikke var noe mer informasjon å hente. For å holde informanten anonyme vil vi ikke gå nærmere inn på detaljer som omhandler intervjuet.

## 5.2 Presentasjon av funn

Vi har valgt å analysere vår undersøkelse ved å kategorisere innholdet i intervjuet. På bakgrunn av dette har vi sortert innholdet slik:

*Tabell 6 Kategoriene av funn*

Kriseledelse	Reaksjon og strategiske tiltak	Etter-krisefasen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kriseplan</li><li>• Risikoleidelse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Krisehåndtering</li><li>• Forebyggingstiltak</li><li>• Krisekommunikasjonsstrategi</li><li>• Imøtekommendestrategi</li><li>• PR og sosiale media</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forebyggingstiltak</li><li>• Omdømme</li><li>• Læring forbindelse med krise</li></ul>

### 5.2.1 Faktor 1: Kriseledelsen

Et av spørsmålene vi stilte i intervjuet var; *"Hva slags formelle kriseplaner har dere i bedriften?"*. Det kom frem at bedriften ikke hadde en kriseplan som dekker slike kriser som vi leter etter i forskningsprosjektet vårt, altså *«merkekrise»*. I følge informanten brukte bedriften de prosessene de har definert i innenfor beredskapsplanen, som for eksempel mot brann eller ulykker. I tillegg har bedriften klarer rutiner for ledelsens rolle dersom bedriften rammes av en krisesituasjon. Her er sitat vi føler er ganske dekkende:

Da var hele ledelsen involvert hvor vi på en måte samlet alle i en krigs-rom, hvor vi satt alt annet til side, og hadde helt klare rolle fordelinger,...hvor vi var ansiktet uttatt, også gjorde alle andre den interne biten, med å sørge for at organisasjon internt fikk informasjon de trengte. Det er viktig for oss når vi skal gjøre noe med et problem, at de som skal faktisk gjøre som er verkstedene for eksempel i det tilfelle her, får en ordentlig innføring i hvordan dette skal skje, og involverer lederne rundt omkring i hele forhandle apparatet vårt.. (sitat fra informanten)

Informanten forklarer at bedriften ikke har en formell kriseplan først, men i seinere punkt sier informanten: *"...hvis det skulle skje igjen, så kan vi si at vi ha en mye bedre kriseplan nå enn før dette skjedde"* (sitat fra informanten) . Med denne besvarelsen forstår vi det slik at bedriften ikke har en formell kriseplan, men heller en uskrevne kriseplan som gjør at de er i stand til å håndtere en krise nå, siden de har erfaring med det.

Selv om bedriften ikke har en klar kriseplan, utfyller dette sitatet kriteriene som en kriseplan skal inneholde. I sitatet nevner informanten at bedriften har klare rollefordelinger der ledelsen håndterer krisesituasjonen eksternt, mens de ansatte konsentrerer seg om den interne biten. For å redusere usikkerheten blant ansatte sørget ledelsen å gi informasjonen de trengte. Dette mente informanten var viktig for å kunne håndtere problemet.

Sitatet som presentert under sier noe om personer i forskjellige avdelingene som tar ansvar når det oppstår en krise.

Vi har dedikerte personer innenfor de enkelte områdene som håndterer den risikobiten og potensielle kriser, så ja.. Det er en i hver avdeling som har ansvar. På de enkelte områder så er det en som er ansvarlig for HR som har overordnede ansvar for den prosessen. (Sitat fra informanten)

Vi ser også ut ifra sitatet over at det er en fordel å ha personer fra ulike faggrupper og funksjoner som kan ta ansvar når en krise inntreffer. Dette for å oppnå komplett oversikt over de forskjellige avdelingene i bedriften. Oppgavene til disse personene er å roe ned situasjonen og veilede de ansatte under krisen.

Videre spurte vi om bedriften har trent på kriseøvelser. Dette sier informanten om mulige krisescenarier:

Det vil gjøre deg tryggere i en virkelige krise, og vite hva du skal håndtere hvert fall hvis du ikke har vært opp i det selv. Når har de fleste av de som jobber her vært gjennom en krise, så de føler at de har ikke behov for å trene på det. Vi er veldig bevisst på det som skjedde og hvordan vi håndterte det og hvordan vi eventuelt skal håndtere igjen ny krise. Så... flere øvelser tror jeg ikke vi trenger med det først hvert fall ikke i teamet vi er nå fordi vi er mer eller mindre de samme folkene som var med sist. (sitat fra informant)

Dette er en bedriften som har gått gjennom en krise, så ifølge informanten er det ikke nødvendig med kriseøvelser siden de har god kjennskap til hvordan man skal håndtere en krise. Allikevel mener informanten at ved å ta slike øvelser kan man føle seg tryggere i virkelige kriser.

Ut ifra spørsmålet vårt om risikoanalysen, fikk vi vite av informanten at bedriften har gått gjennom risikoanalyse i forskjellige områder.

For eksempel hadde jeg om ikke så lenge siden en grundig gjennomgang om hva er risikoen for at det skal kunne spre seg negative omtaler som kan ha stor negativt effekt da. Rundt problemer som

kan være teknisk, for eksempel biler. Det kan jo fortsatt være teknisk feil som vi da for eksempel gjør tilbakekalling på eller kunden som henvender seg til VG eller andre...(Sitat fra informanten)

Vår oppfatning av dette er at bedriften prøver å være i forkant før krisen oppstår. Dette gjør de ved å analysere situasjoner som kan føre til dårlige omtalelser og prøver å redusere disse risikoene før de sprer seg videre til media eller omverdenen. Informanten forteller videre at det hadde oppstått en situasjon som gjorde at de nå har en prosess. Prosessen går ut på å foreta en intern kommunikasjon med de relevante personer fra nærmeste avdelingen for å vurdere risikoen. Tanken bak denne prosessen er å respondere så raskt som mulig enn de gjorde før. Toppledelsen pågriper saken før det blir noe mer. Informanten avslutter med; ”*Det er et av mange områder som vi har analysert for å finne risiko områder. Så det dekker egentlig alt vi gjør*” (Sitat fra informanten).

## 5.2.2 Faktor 2: Reaksjon og strategiske tiltak

Ettersom bedriften har vært gjennom en krise ville vi vite hvordan de taklet reaksjonsfasen i en reell krise. Informanten gjentok seg igjen med å si at det var hele ledelsen involverte da krisen oppsto. Ledelsen utvekslet informasjon og tok beslutning om de viktige stegene. Ledelsen satt opp en plan, hvor de klarlegger hvordan de skulle håndtere krisen. Informanten tok et eksempel på dette slik:

Det var en tilbakekalling som vi måtte håndtere. Det var noe konkret hva vi skulle gjøre. Det måtte jo da vi finne best mulig måte å gjøre på gjennom tekniske apparatet vårt med forhandlerne og da dro vi også inn forhandlerforeningen som er også.. den foreningen som forhandlerne våre har i et møte veldig tidlig for å sette oss ned og vurdere...(sitat fra informanten)

Vi forstår det slik at denne prosessen ikke bare inkludert ledelsen alene men hele bedriften. Både ledelsen og ansatte måtte jobbe overtid og på dugnad for å løse problemet. Ifølge informanten var dette et ekstremt stressfull periode med lite søvn og mye jobbing.

Samtidig var det også viktig for bedriften å håndtere eksterne problemer, altså synspunkter til interessenter. Dette er et sitat der informanten forklarte hvor viktig det er med kommunikasjon:

...Så måtte vi også selvfølgelig finne ut av hvordan vi skulle håndtere den mot omverdenen forøvrig. Det er PR-kommunikasjon og markedskommunikasjon. Hvordan skal vi komme oss opp

igjen, så det var viktig område vi måtte snakke om i møtene. Så vi var veldig tydelig på at vi skulle ikke bare sitte i fred og håpe at det gikk over men vi bestemte oss med å være veldig aktive, altså mer aktivere enn noe gang egentlig i markedsføring. (sitat fra informanten)

En bedrift er avhengig av sine interessenter for å oppnå suksess. Fra informantens svar ser vi viktigheten av kommunikasjon. Dette for å etablere gode relasjoner mellom bedriften og dens interessenter, både internt og eksternt. Deretter forklarer vedkommende at det viser seg at bedriften ikke hadde jukset eller gjort noe bevisst, men innrømte at produktet ikke holdte mål helt som det skulle. Informanten presiserer dette slik: ”*Det som skjer når du får en krise hvor det er så mye negativt PR, er det noen kunder som begynner å tvile på «Er Produktet rette valget?»*” [produktet for å anonymisere] (sitat fra informanten). Kommentaren ble videre fulgt opp med: ”*De kundene som kjente Produktet, de var relativt komfortable og følte ikke at det var noe dramatisk, mens de som kanskje bare var bekjent av Produktet nærmest, de hadde ikke noe sånt dialog med forhandler...*” [produktet for å anonymisere] (sitat fra informanten).

Her forstår vi at det er viktig å ha lojale kunder, spesielt i krisesituasjoner med negativt PR. Men siden det er kunder som ikke har kjennskap til produktet er det færre som vurderer å velge bedriften. Dette gjør at det er vanskelig for bedriften å selge antall produkter som de normalt gjør. For å skille mellom hvem som vurderte og ikke vurderte startet bedriften å måle jevnlig. Dette gjør de ved å benytte undersøkelser hver måned for å finne ut hvor mange som vurderer bedriftens produkter. Videre sier informanten:

... den viste jo at det var noe måneder ganske lavt også gikk det sakte men sikkert opp igjen, og det skyldes sikkert flere ting. Men det var jo sikkert litt hvordan vi håndterte det, også glemmer folk ganske fort også. (sitat fra informanten)

Gjennomgående uttrykker informanten at god gjennomføring av PR-arbeid kan bygge opp bedriftens navn. Vi har også funnet ut at sosiale medier er et av bedriftens kommunikasjonsverktøy. Bedriften benytter dette verktøyet for å oppdatere nyheter og nyttig informasjon til forbrukere. Dette synes bedriften er grunnleggende for å lykkes.

Vi spurte informanten om hvilke tiltak og hvilke krisekommunikasjonsstrategi de brukte når det gjelder media. Her presenterer informanten hvordan de gjorde:

Vi gjorde et par ting. Vi hadde blant annet et pressekonferanse hvor vi da sendte ut informasjon brev til alle journalister som vi kjente slik at vi kunne reagere på status for saken... Da kom det vel 10-15 journalister på pressekonferansen. Det var for å roe ned og viser at her har vi kontroll ,og vi har klar plan... (sitat fra informanten)

Informanten bekrefter at håndtering av PR er avgjørende for å vise handlekraft og for å få ut riktig budskap til omverdenen. I tillegg samarbeidet de med store kommunikasjonskanaler for å fortelle historien fra bedriftens vinkel. Dette er viktig sånn at det ikke blir bare negative omtalelser på nettet.

I forhold til krisekommunikasjonsstrategi, fant vi ut at bedriften ikke hadde definert dette tydelig, men informanten trekker frem at: *"...det gikk jo litt opp og ned og viser hva vi planlegger å gjøre og være så åpne som over hodet så mulig i den fasen vi sto i"* (sitat fra informanten).

Informanten viser en oppfatning av de tiltakene krisekommunikasjonsstrategi inneholder. Ut ifra intervjuet fikk vi ikke direkte svar på disse strategiene, men informanten gikk inn på disse punktene spesielt imøtekommendestrategien ved for eksempel:

Vi prøvde å forklare at det faktisk var uhell. Vi prøvde å beklage det som var. Vi skulle prioritere en løsning og vi kom rask i gang... Vi prioriterte kundene selvfølgelig, og vi sendte informasjonsbrev til alle kundene. Vi tok også forhandlere og alle medarbeidere gjennom det arbeidet etterhvert... (sitat fra informanten)

Med dette forstår vi at det var hensiktsmessig for bedriften å være mer ydmyk enn å benekte krisen eller stå i angrepsposisjon. Informanten mener at det kan være krevende å være åpen om alt i en krisesituasjon og forteller videre at: *"Vi ønsker ikke å trekke oss tilbake å si nei til å svare hvis vi kan gi et svar. Det er liksom grunnleggende for å lykkes tror vi, å være tilgjengelig for media."* (sitat fra informant). Ved å beklage kan bedriften oppnå tilgivelse fra omverdenen.

Etttersom vi ikke fikk svar på spørsmålet vårt angående krisekommunikasjonsstrategi direkte, tenker vi at grunnen til dette kan være at vi omformulerte spørsmålet dårlig eller at informanten ikke forsto helt hva vi var ute etter. Men selv om svaret ikke gikk direkte til det vi spurte, føler vi at informanten gikk innenfor temaet.

### **5.2.3 Faktor: 3 Etter krisen**

Da vi stilte spørsmål om hvilke forebyggingsiltak bedriften brukte for å gjenopprette situasjon etter krisen, fikk vi følgende svar:



Da vil jeg si at det er mye internt, for tanken vår var at det viktigste er å få vi ansatte til å få selvtillit til å bli tryggere på bedriften igjen. Slik at vi kan gå ut med rakk rygg og gjøre en god jobb ovenfor kundene... (sitat fra informanten)

Videre sier informanten at:

Vi hadde alle behov for det for å få opp alle disse gode historiene om hvordan vi sammen løser problemer og det her ligger i bedriftskultur. For å få det frem på en positivt måte til alle ansatte, var det viktigste. Deretter prøvde vi å få bra kommunikasjon på både kjøpt og fortjente media, og brukte mest mulig markedsføringsmidler i den perioden. I tillegg var vi veldig aktive på det å selge inn positive media saker. Det var bredekspertes av tiltak som ble satt inn. (sitat fra informanten)

Disse svarene viser tydelig at det eksisterer forventninger til at det skal iverksettes noen form for tiltak i etterkant av en krise. Disse tiltakene går ut på hvordan bedriften kan komme tilbake til sitt normale igjen, internt. Ved å gjenoppbygge positive historier søker bedriften styrke av hendelsen.

I tillegg ser vi at organisasjonskulturen spiller en sentral rolle. Informanten trekker inn at organisasjonskulturen har en verdi i form at dens egenskaper når det kommer til en krisesituasjon: ”...i hele vår kultur så ligger det forankret at vi skal se etter forbedrings område hele veien.” (sitat fra informanten). Med dette forstår vi at selv om bedriften følger sine gamle forbedringsvaner er de åpne for å bli enda bedre på noe områder.

Andre tiltak informanten nevnte var et prosjekt og et kurs som inneholdte : ”...selger trening, ”kunderådgiver” altså de som tar imot kunden på verkstedet og leder trening, pluss opplæring av mekanikere...” (sitat fra informanten) . Disse tiltakene ble i igangsatt for å styrke ansattes evne og ferdigheter til å forbedre kvaliteten på bedriftens ytelser.

I forbindelsen med konsekvenser krise har medført i etterkant for bedriftens omdømme uttrykker informanten med at det har vært en del konsekvenser, i og med at de har hatt litt tøffe år. I midlertid har de klart å bruke dette til noe positivt. Videre sier informanten at bedriften har blitt bedre på det å tilfredsstille kunder generelt. Sitatet under føler vi er dekkende til å svare på spørsmålet vårt: ”Profesjonell håndtering, sterk organisasjon, sterke verdier og bedriftskultur, sterk merkevare, sikret vårt omdømme.” (sitat fra informanten)

Med god håndtering klarte bedriften å få lojaliteten til kundene deres, noe som gjorde at de klarte å styrke seg på en god del områder. På denne måten beholdte bedriften omdømmet på samme nivå som før.

Sitatet under sier noe om hvilke konsekvenser krisen har medført for lederne.

... for oss som ledere så har det i hvert fall gjort oss veldig bevisst på mennesker hvor viktig det er å håndtere menneskene både internt men også ute på en bra måte..., vi har blitt tøffere og vi håndtere det på en bra måte og vi har bra mal utfra, hvis vi opplever noe lignede. (sitat fra informanten)

Fra sitatet ovenfor forstår vi at når det gjelder mennesker så har alle forskjellige meninger, og det er vanskelig for ledere og følge med alt som skjer både internt og eksternt.

I forhold til hva bedriften har lært av krisen, påpekte informanten at de har lært å ikke ta ting for gitt, men at de er nødt til å jobbe med omdømmet:

Da var det tøft læring for flere, men vi har tatt det positivt også når vi er innom et sånt krise ser vi at det skal bli til å vippe oss av pinnen, vi er klarer til å håndtere andre forhåpentligvis mindre krise som skulle oppstår.(sitat fra informanten)

Krisen medførte noe negativitet men bedriften tok hendelsen som positivt læring. Selv om det var anstrengende for de fleste i bedriften, følte de ifølge informanten at de klarte å ta med seg mye bra læring i denne prosessen. Dette gjør at de nå står sterkere hvis en ny krise skulle oppstå.

## 5.3 Analyse og drøfting

### 5.3.1 Faktor 1: Kriseledelse

En av formålene med undersøkelsen vår var å finne ut hvilke håndteringsstrategier ledelsen bruker og hvilke tiltak de har utviklet for å forberede seg til eventuelle kriser. I forhold til risikoledelesprosessen forklarte informanten at bedriften har gjennomført risikoanalyse i mange områder i bedriften. En av disse var å finne negative omtalelser som kan spre seg i media og ellers i omgivelsene til bedriften som kan ha negativ effekt på bedriftens omdømme. I følge Brønn og Arnulf (2014) ser vi at informanten har et bevist forhold til risiko som bedriften er utsatt for, og som kan påvirke bedriften og deres omgivelser på en negativ retning.

Videre forteller informanten om en situasjon som har ført til at bedriften nå har igangsatt en prosess der de foretok en risiko vurdering i forskjellige avdelingene i bedriften for å finne mulige risiko. Etter dette tok ledelsen av saken før den utviklet seg til en krise. Ved å være raskt med analysen av uventede situasjoner klarte ledelsen å håndtere denne hendelsen før den spredde seg videre. Om bedriften ikke hadde gjennomført en risikoanalyse kunne dette ha medført store konsekvenser for bedriften.

En ting bedriften bør tenke på i risikohåndteringsprosessen er å utarbeide en kriseplan. Ifølge bedriften vi har undersøkt oppgir informanten at de faktisk ikke har en formelkriseplan. Når en krise oppstår er det mye som står på spill. Da er det viktig at bedriften vet hvordan de kan gjenopprette forholdene i bedriften til det normale igjen og være forberedt på alle type kriser som kan oppstå. I følge teorien burde bedriften ha hatt en kriseplan, før, under og etter krisen er behandlet (Kjølaas,2015). Kriseplanen er et planverktøy som skal hjelpe bedriften med å handle og redusere konsekvenser krisen medfører. Planen skal brukes som et verktøy når virksomheten trues av problemer som kan utvikle seg til en krise. Derfor burde bedriften ha klare retningslinjer for hvordan de skal håndtere merkekrise og en tydelig kriseplan som sier hvem som har ansvar for hva. (Kjølaas, 2015).

Selv om bedriften vi intervjuet ikke hadde en formell kriseplan kan vi se i besvarelsen til informantene at de hadde en uskrevet kriseplan som gjør at de er i stand til å håndtere mulige problemer som kan utvikle seg til merkekrise. Dette kan derfor bety at bedriften har en forståelse av hvor krevende og komplisert håndtering av merkekrise kan være, ettersom de selv har jobbet med det. Men vi ser også at bedriften hadde hatt en fordel med en formell kriseplan hvis en ny krise skulle oppstå. Dette fordi en kriseplan hadde hjulpet dem med å fokusere på det viktigste i krisesituasjonen. Her henviser vi til Kjølås (2015) som mente at ved å ha en kriseplan kunne bedriften ha planlagt, gitt beskyttelse mot at krisen i det hele tatt oppsto, fordele oppgaver på forhånd og redusere usikkerheten blant ansatte.

Ut ifra informantens besvarelsen, forstår vi det slik at bedriften har en fordel som gjør dem mer realistiske når det gjelder sin egen kompetanse og sine rollefordelinger ved håndtering av merkekrise. Fordi bedriften har opplevd en merkekrise mener informantene på bakgrunn av dette, at de er i stand til å håndtere andre eller samme kriser hvis det skulle oppstå.

I følge Kjølås (2015) er en kriseplan i seg selv er ikke viktig, men heller prosessen med å utarbeide og vedlikeholde planen som er viktigst. Teorien legger vekt på viktigheten av å øve til mulige krisescenarier. Informantene mente at de ikke hadde behov for flere øvelser siden de allerede visste hvordan de skulle håndtere en krise. Men selv om bedriften visste hva de bør gjøre i en krisesituasjon, er det ikke alltid slik at de strategiene som brukes fra den ene krisen kan funke i den andre. Derfor hadde krisescenariet ifølge Kjølås (2015) hjulpet bedriften med å fokusere på det som er viktig i en krisesituasjon.

Vi ser også at både informantene i dette prosjektet er samstemt med vår teori når det gjelder å øve på forskjellige krisescenarier og hvor nyttig det er i virkelige kriser. Som vi har presentert i funnene sier informantene:

*”Det vil gjøre deg tryggere i en virkelig krise, og vite hva du skal håndtere. I hvert fall hvis du ikke har vært oppe i det selv.”*

Informantene mente at selv om bedriften ikke hadde utviklet disse verktøyene for krisehåndtering, kunne de håndtere krisen via erfaringene deres. Men allikevel bør bedriften tenke på at alle kriser ikke kan håndteres likt. Kjølås (2015) mener at bedriften kan løse feil problemområder istedenfor det som skal gjøres hvis de konsentrerer seg om det de tror er riktig. Selv om det bedriften tror måten de håndterer krisen på er riktig, kan det ifølge teorien ligge risiko i det å tro at bedriften kan håndtere kriser uten formell kriseplan eller

forberedelser. Men det betyr ikke at bedriften ikke kan danne seg en oppfatning av hvilke negative hendelser som er nærliggende til den erfaringen de har.

### 5.3.2 Faktor 2: Reaksjon og strategiske tiltak

I følge Kjølås (2015) handler reaksjonsfasen om hvordan bedriftens ledelsen og ansatte reagerer når en krise inntreffer. Informanten forteller at denne fasen var ekstremt stressfullt for bedriften. Både bedriftens ledere og ansatte måtte jobbe overtid i denne perioden for å løse problemer, noe som førte til lite søvn og mye jobbing. Teorien sier videre at mange bedrifter sliter med uro og usikkerhet i denne perioden. For å kunne redusere denne usikkerheten er det viktig at ledelsen vet hvordan de skal håndtere krisen, samtidig som de tar vare på sine medarbeidere. (Kjølås, 2015)

En krise medfører usikkerhet både internt og eksternt i bedriften. For å kunne redusere den eksterne usikkerheten brukte bedriften effektiv krisekommunikasjon ved å håndtere eksterne problemer. I følge Bråten (2013) bør kommunikasjon gå i flere retninger i en krisesituasjon, slik at informasjon er fordelt. Informasjon skal inneholde tydelig ansvarsforhold, lover og regler slik at mottakerne får ekstra informasjon og eventuelt hjelp og støtte. Ut ifra informantens svar ser vi at bedriften har benyttet PR-kommunikasjon og markedskommunikasjon for å håndtere krisen mot omverdenen forøvrig. I tillegg mente informanten at får å finne hvordan bedriften skulle komme ut av krisen, var ledelsen veldig tydelig på bedriften ikke skulle sitte å vente men at de skulle være aktive i prosessen. Med dette ser vi viktigheten av å ha krisekommunikasjonsverktøy i krisesituasjoner.

I intervjuet spurte vi informanten om hvilke tiltak bedriften brukte for å håndtere media og hvilke krisekommunikasjonsstrategi de brukte for å håndtere media. Når det kommer til krisekommunikasjonsstrategi mente informanten at bedriften ikke hadde definert håndteringsstrategiene som krisekommunikasjonsstrategi. Men videre opplyser informanten det slik at selv om de ikke kalte det krisekommunikasjonsstrategi så var bedriften åpen i denne fasen. Informanten forsetter med å si:

Vi prøvde å forklare at det faktisk var uhell. Vi prøvde å beklage det som var. Vi skulle prioritere en løsning og vi kom rask i gang... Vi prioriterte kundene selvfølgelig, og vi sendte informasjonsbrev til alle kundene. Vi tok også forhandlere og alle medarbeidere gjennom det arbeidet etterhvert... (sitat fra informanten)

Denne formen for fremgangsmåte viser en sterk grad av imøtekommendestrategi. Definisjon av imøtekommendestrategi handler ifølge Kjølås (2015) om det å innrømme hvis man har gjort feil. Hvis bedriften innrømmer feilen de har gjort og tar ansvar for feilen kan det føre til at de kanskje overlever. Selv om informanten ikke kalte dette imøtekommendestrategi var denne strategien mye brukt under kriseforløpet. På denne måten kunne bedriften reparere skadene og vise omverdenen at bedriften hadde kontroll over krisen.

Om en bedrift skal håndtere en krise på en bra måte eller ikke, er avhengig av hvilke krisekommunikasjonsstrategi bedriften bruker, men også krise situasjonen i helhet. For å kunne håndtere krisen riktig arrangerte bedriften et pressekonferanse, der de inviterte journalister. Dette gjorde de for å kunne forsvare seg for usanne rykter og omtalelser, men også beklage for feilen bedriften gjorde. Videre var det viktig for bedriften å fortelle hva de har tenkt å gjøre for å forbedre krisesituasjonen men også forhindre for at slike situasjoner ikke oppstår i fremtiden.

I en krisesituasjon kan bedriften havne i et dårlig lys. For å kunne bygge seg opp igjen er god PR-kommunikasjon og krisekommunikasjonsstrategier viktig for bedriften i denne prosessen. Hvis bedriften er i en krise de ikke har skapt selv kan de bruke forsvarsstrategi for å benekte krisen eller legge skylda på noe andre (Johansen & Frandsen, 2007). Men ulempen med dette er at hvis bedriften bruker forsvarsstrategi kan dette føre til at omverdenen ser på det som negativ og mister tillit på bedriften.

I følge informanten vår hadde ikke bedriften jukset eller gjort noe bevisst, de kunne ha derfor brukt forsvarsstrategi som benektelse og angrep for å komme seg ut av krisen. Men ifra funnene og vår tolkning av intervjuet var det ikke mye som tydet på at bedriften brukte forsvarsstrategi under krisehåndteringen.

Ut i fra undersøkelsen vår fant vi ut at krisen ikke hadde noe med at bedriften hadde jukset eller gjort noe bevisst, men at produktet ikke holdte mål som det skulle. Men selv om bedriften ikke hadde gjort noe med vilje ønsket de ikke å trekke seg tilbake. I følge informanten ville bedriften være tilgjengelig for media sånn at de kunne gi svar hvis det trengtes. Med dette ser vi at det var hensiktsmessig for bedriften å være mer ydmyk enn å benekte krisen eller stå i angrepsposisjon. Gjennom tolkningen av funnene våre er det tydelig at forvarstrategi ikke ble benyttet under krisen til bedriften vi undersøkte, men at bedriften brukte heller en fremgangsmåten som gikk ut på å være åpen og imøtekommende.

At bedriften er åpen kan bety forskjellige ting. For det første betyr at bedriften er tilgjengelig for media, for det andre tyder dette på at bedriften er villig til å gi informasjon og for det tredje sier dette noe om bedriftens ærlighet om krisen. I og med at bedriften ikke nektet å prate med media var bedriften åpen og imøtekommende. For at media skal være sikre og gode, samarbeider bedriften ifølge informanten med store media kanaler som VG og andre nyhetskilder.

Ved bruk av imøtekommendestrategi kan bedriften dekke informasjonsbehovet både internt og eksternt. Dette var noe som gjorde at bedriften klarte å redde virksomhetens omdømme samt vinne tilbake lojaliteten til nåværende og tidligere kunder.

Det har vært vanskelig for oss å finne klare eksempler på de ulike strategiene bedriften bruker, noe som førte til at vi måtte tolke strategiene i teorien i forhold til bedriftens krisesituasjon. Vi nevnt tidligere at vi ikke fikk direkte svar på hvilke krisekommunikasjonsstrategi bedriften bruker. Men gjennom vår tolkning av besvarelsen og i forbindelse med teorien om krisekommunikasjonsstrategi, fikk vi nok dekkende svar på spørsmålet vårt. Informanten forklarte hvordan de taklet krise i begynnelsen, hvordan de kommuniserte internt og eksternt, samt strategier de brukte for å forebygge krisen. Men for å kunne håndtere krisesituasjonen riktig bør bedriftens ledelse ha nok kunnskap om hvordan de skal håndtere massemedier. Ved å kommunisere effektivt kan ledelsen redusere skader krisen hadde medført, samt danne gode relasjoner mellom bedriften og dens interessenter. En dårlig kommunikasjonsarbeid kan påføre omdømmeskade for bedriften.

### **5.3.3 Faktor 3: Etter-krisefasen**

I følge Bråten (2013) handler etter-krisefasen om at bedriften skal sette en vurdering av alvorlighetsgraden av krisen. Det kreves å finne ut hva, hvor og hvordan krisen skjedde, og om det er noen som ble fysisk skadet i hendelsen. Bedriften bør sette opp en gjennomgang av hendelsen, slik at de kan forbedre seg eller forhindre neste gang om en krise oppstår.

Når bedriften har en rekke oppgaver de må ta tak i etter krisen, er det lurt å tilrettelegge forebyggingstiltak. Ifølge informanten, har bedriften gjennomført forebyggingstiltak internt. Grunnen til dette er å få ansatte til å få selvtillit og bli tryggere på bedriften igjen. Tiltakene bedriften benyttet er et utviklingsprogram og et kurs der de ansatte får være med på forskjellige treninger som vi har nevnt i funnene: *"...selger trening, "kunderåd giver" altså de som tar imot kunden på verkstedet og leder trening, pluss opplæring av mekanikere..."* (sitat fra informanten).

I tillegg til disse kursene fikk alle ansatte en bok som sier noe om verdier og mennesker i fokus.

Å gjennomføre disse forebyggingstiltak har stor fordel for en bedrift etter en krise. For det første hjelper disse tiltakene å styrke de ansattes evne og ferdigheter, noe som gjør at de føler seg trygg i det de gjør. For det andre fører disse tiltakene med å gi de ansatte tilbake troen på bedriften. For å nå bedriftens mål må ansatte og ledelsen kjempe og stå sterkt sammen. Hvis bedriften ikke har noe forebyggingstiltak etter krisen, kan det hende at noe ansatte gir opp. Dette fordi de ikke klarer å akseptere endringene som krisen har medført, som da er å jobbe overtid og på dugnad mesteparten av tiden. Å miste en ansatt er dryere enn å ansatte en ny en. Spesielt å miste en ansatt som har god kjennskap til bedriftskultur, bedriftens uskreve regler og håndterings måter. Dersom bedriften mister en ansatte som har erfaring med det å håndtere krise, må bedriften bruke ressurser på å ansette en ny og må da bruke tid som man ikke har på opplæring og hjelpe dem med å tilegne seg til bedriftskulturen.

En av elementene i etter-krisefasen er bedriftskulturen. Etter vår oppfatning ser vi bedriften som et bedrift med åpen kultur, noe som gjør at de kommunisere enkelt både internt og overfor kundene. Informanten mente at mye av forebyggingstiltakene de gjorde gikk på det interne, der tema var å få de ansatte til å stole på bedriften slik at de kunne gjøre en god jobbe overfor kundene. Dette er noe som ligger i bedriftskulturen deres. I denne fasen er bedriften åpen om å se etter forbedrings område hele veien, samtidig som de følger sine gamle forbedringsvaner. Angående svaret bedriften ga oss i forhold til kriseplan ser vi her at organisasjonskulturen legger føringer i hvordan bedriften reagerer i en krisesituasjon, noe som gjør at de ikke behøver å ha en formell kriseplan for å handle raskt. I følge Kjølås (2015) kan bedriftskulturen forklares som et orienteringskart, som forteller hvilke retning bedriften skal gå. Dette bidrar til en felles virkelighetsoppfatning av krisen, noe som gjør at både ansatte og ledelsen kan jobbe mot fellesmål.

Åpenhet kan hjelpe bedriften med å redusere risiko eller forbedre seg til fremtidige utfordringer. I tillegg hjelper dette bedriften med å se situasjonen fra forskjellige synspunkter og se de mulighetene bedriften har rundt seg. Ulempen med å ikke ha en åpen bedriftskultur er ikke alltid lett fordi bedrifter følger deres gamle rutinene i kulturen. Bedrifter som følger gamle måte å gjøre ting på kan gå glipp av mulige løsninger som kan hjelpe dem i krisen. I tillegg kan denne kulturen gjøre det vanskelig for ansatte å vende seg til endringer som



krisen medfører. For å få dette til å fungere bør ledelsen ha en klar og tydelig oversikt, slik at de kan unngå unødvendige skader, tidsbruk og bruk av ressurser.

I forbindelse med bedriftens forebygging av omdømme har vi funnet ut at bedriften bruker kommunikasjon og markedsføringsmidler som verktøy. Fordelen ved å bruke disse verktøyene er at bedriften kan spre budskapet og informasjon raskt.

Ulempen ved det er at informasjon sprer seg raskt og kan bli misforstått, så bedriften bør derfor være forsiktig med hvilke budskap de sender. Budskapet må kunne tolkes riktig av mottakeren, eller ender dette med misforståelser i forhold til hva bedriften ønsker, noe som kan skape dårlige omtalelser og usanne rykter.

For at budskapet skal være riktig er markedsføring et utmerket verktøy for å nå forbrukerne. Samtidig er dette et ypperlig verktøy for å forebygge bedriftens omdømme. Det er dyrt å gjennomføre markedsføring, men allikevel er det verdt å sikte på den etterfølgende suksessen. Det er mange måter å gjennomføre markedsføring på, men en god markedsføring går ut på hvordan en bedrift segmentere sine forbrukere og måten de leverer budskapet hvor de tilhøre. Ved å kombinere bruken av markedsføringsmidler for å fange oppmerksomhet til forbrukerne og benytte kommunikasjonskanaler for å sende budskap kan bedriften forebygge skadene som har skjedd etter krisen.

Krisen kan medføre konsekvenser i etterkant for bedriften omdømme. Dette er informanten vår enig i når vedkommende forteller at det har vært en del konsekvenser i forbindelse med krisen og at de har hatt litt tøffe år. Men allikevel klarte bedriften å se de positive sidene ved hendelsen. I følge Brønn et al. (2015) bør bedriften ha en grundig plan for å kunne håndtere skaden på omdømmet. Bedriften bør ha en forståelse og god kunnskap om hvordan de skal beskytte merket.

Informanten hevder at bedriften har fått mye læring ut av krisen og har blitt bedre på det å tilfredsstille kunder. De fleste bedrifter har opplevd en krise enten de er store eller små. Uansett hva enn den er medfører den med seg mulige konsekvenser. I denne prosessen er det viktig å ta læringen som positivt, istedenfor å tenke på at det skal oppstå krise igjen. Bedriften må forberede seg sånn at de står sterkere til neste gang en krise skulle oppstå.

Bedriften bør gjennomgå hva som har skjedd under krisen og lære noe ut av det. Ved å se tilbake på forrige krise og se hvordan bedriften håndterte problemet da, kan bedriften finne de mest effektive hjelpemidlene og bruke disse for å redusere skaden.

I forbindelsen med læring sier informanten at denne prosessen har lært ledelsen viktigheten av å håndtere menneskene både internt og eksternt. Denne perioden har vært tøft for både ledelsen og ansatte men det har de tatt som positiv læring av krisen. Læring ut av virkeligheten er et bedre læringsmetode enn læring ut av bøker. Selv om en bedriften tror de vet hvordan de skal håndtere en krise, er det ikke sikkert at de klarer å håndtere det i en reell krise. Det man lærer i teori er ikke alltid lett å overføre i praksis. Bedriften må kunne se alvorlighetsgraden av krisen.

## 6. Konklusjon og anbefaling

Formålet med dette forskningsprosjektet er å svare på følgende problemstilling:

*”Hvordan håndtere ledere en merkekrise og hvilke faktorer kan bedriften benytte for å redusere skadene på merket?”*

Vår konklusjon er basert på en gjennomgang av funnene fra intervjuet opp mot teorien om krisehåndtering av merkekrise.

Den første faktoren som ble drøftet i forskningsprosjektet vårt er kriseledelsen og de komponentene som går under begrepet. Gjennom undersøkelse har vi forstått at Bedriften vi har intervjuet ser viktigheten av å forberede seg til kriser som kan oppstå. Vi har funnet ut at bedriften har et bevisst forhold til risiko som kan oppstå, og som kan påvirke bedriften og deres omgivelser på en negativ retning. Allikevel ser de ikke nødvendigheten av å øve til mulige krisescenarioer. Ved å holde seg til tidligere håndterings måter mener informanten at bedriftens ikke behøver å øve til mulige krisescenarioer som kan oppstå.

En ting bedriften bør tenke på i risikohåndteringsprosessen er å utarbeide en kriseplan. Informanten ser ikke behovet for mer kriseøvelser og konkrete planer for å håndtere krise. I følge informanten ligger det klare føringer i rollefordelingen om hvem som har ansvar for hva hvis krise skulle oppstå. En overordnet faktor i krisehåndtering er kriseplanen. Dersom bedriften ikke har utarbeidet en kriseplan, kan det oppstå usikkerhet når bedriften skal håndtere en krise.

Den andre faktoren i undersøkelsen er reaksjonsfasen og strategiske tiltak. Gjennom krisen deres har bedriften brukt imøtekommendestrategi for å gjenopprette omdømmet. Ut ifra undersøkelsen ser vi ingen bruk av de elementene forsvarsstrategi består av. Bedriften har ikke brukt noen strategier som gjør at de benekter skyld i krisen og heller ikke beskyldt noen for krisesituasjonen. Men de valgte å være åpen med et ønske om å gi media og omverdenen informasjonen de trenger om situasjonen. Selv om bedriften kunne ha valgt andre krisekommunikasjonsstrategier ser vi også at imøtekommendestrategi var hensiktsmessig i situasjonen de var i.

Den tredje faktoren i undersøkelsen er etter-krisefasen. I vår forskning så vi at bedriften håndterte krisen på en god måte. Da vi intervjuet informanten viste vedkommende oss

målinger utført av bedriften i forhold til hvor mange som vurderte eller ikke vurderte bedriften etter krisen. Det viser seg at omdømmet til bedriften ikke har endret seg særlig mye og at krisen ikke har medført store konsekvenser for omdømmet ellers. Presentasjonene inneholdte de programmene som bedriften benyttet for å forebygge organisasjonen internt etter krisen. Vi kunne dessverre ikke ta med disse presentasjonene, og de hadde heller ikke vært til stor hjelp for oss siden vi velger å anonymisere bedriften.

Videre indikerer våre funn på at bedriften har en sterk felleskultur som har innvirkning på hvordan de håndterer kriser. En kombinasjon av sterkt felles verdigrunnlag og tillit til ledelsen gjør at bedriften kan handle raskere hvis en krise oppstår. Vi ser også at dette er en av grunnen til at bedriften ikke har en formell kriseplan. Men det har også noe med at bedriften har fått mye læring gjennom krisen noe gjør dem i stand til å kunne takle hvis en ny krise oppstår. En viktig læring for bedriften i denne prosessen var å håndtere menneskene både internt og eksternt. Det stilles store krav til ledelsen i en krisesituasjon, og da er det viktig at ledelsen er forberedt på dette mentalt, men at de også har kompetansen til å vurdere situasjonen med rolig og tydelig atferd.

Ut ifra de refleksjonene vi har gjort i drøftingen kan vi konkludere med at dersom bedriften ikke tar risikoanalyse over mulige trusler og utvikler kriseplan for hvordan de bør håndtere krisen, kan dette føre til at bedriften kommer til å slite i selve krisehåndteringen. Selv om bedriften vet hvordan de skal håndtere krisen er det viktig å bruke disse verktøyene for å redusere utvikling av krisen. I tillegg kan disse verktøyene hjelpe ledelsen med å beholde kontroll over krisen slik at den ikke utvikler seg til en retning som kan føre til negative omtalelser. På bakgrunn av dette kan bedriften ved å utarbeide en god kriseplan redusere konsekvensen krisen kan medføre.

## 6.1 Kritikk til eget arbeid

Det ble i forbindelse med drøftingen oppdaget at vi kunne ha formulert intervjuguiden på en bedre måte, spesielt med tanke på at informanten ikke ga oss direkte svar på noe av spørsmålene. Informanten gikk frem og tilbake og gjentok seg flere ganger på noe av svarene, dog oppfattet vi at informanten ikke skjønnte helt hva vi spurte eller at det bare var at svarene gikk under hverandre.

Informanten forklarte strategien bedriften brukte under krisen ved å ta noe eksempler fra krisen bedriften opplevde og hva de gjorde. Disse eksemplene gikk direkte på detaljer, noe vi ikke kunne ta med i oppgaven. Dette mener vi er en svakhet for bacheloroppgaven vår siden alt skal være anonymt. Om vi skal nevne hvilken krise det er, avsløre vi jo selvsagt hvilken bedrift vi snakker om. Hadde vi viste hvor vanskelig det skulle bli, hadde vi meldt til NSD, slik at vi kunne ha tatt med alle primæroppløysningene, samt sekundærdata.

Informanten forklarte at de har tatt noe positivt ut av krisesituasjonen og sier positivt om bedriften. Vi mener at det er ingen ledere som sier noe negativt om bedriften de jobber i, og dette kan være en svakhet for oppgaven vår. Dette fordi vi ikke fikk med alt som skjedde i forbindelsen med krisen.

Under intervjuet brukte vi lydopptak, og vi transkriberte opptaket. Vi kan dessverre ikke ta det som vedlegg i oppgaven siden vi har valgt å anonymisere bedriften. Problemer med lydopptak er at viktig informasjon kan gå tapt, på grunn av dårlig lyd kvalitet og volum fra opptaket. For å slippe dette kunne vi ha tatt to forskjellige lydopptak. Hvis den ene går galt, har vi den andre tilgjengelig. Alt i alt var vår opplevelse av intervjuet hyggelig, og informanten ble aldri presset for å innhente mer informasjon. Etter intervjuet spurte informanten om å få oppgaven tilsendt når prosjektet er over, og det vil vi gjerne gjøre.

## 7. Litteraturlisten

Aarset, V. M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Amundsen, E. J. (2014, 6. februar). Krise og krisehåndtering [Bloggpost]. Lokalisert på <http://janneamundsen.no/2014/02/06/kriser-og-krisehandtering/>

Apeland. (2013). *Hvordan forberede seg på en krise*. Lokalisert på <https://www.apeland.no/hvordan-forberede-seg-pa-en-krise/>

Brønn, S. P., & Arnulf, K. J. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: fagbokforlaget.

Brønn, S. P., Bonvik, Ø., & Bang, T. (2015). *En innføring i PR: Teori, Prosess, Praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Dawar, N., & Lei, J. (2009). Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. *Journal of Business Research*, 9(62), s. 509-516.

Dawar, N., & Pillutla, M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 00(37), s. 215-226.

Farbrot, A. (2009). Nøkkelen til gull i omdømme. *Forskning.no*. Lokalisert på <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-abc-i-naeringsliv-sosiale-relasjoner/2009/11/nokkelen-til-gull>

Gandal, J., & Angeltveit, G. (2014). *Krise: Forebygging, Beredskap, Håndtering, Kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gardner, B. B., & Levy, J. S. (1955). *The Product and the Brand*. Harvard Business Review: March-April 1955, 55(33), s. 33-39.

Gripsrud, G., Olsson, H. U., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Høgskoleforlaget.

Johannessen A., Tufte A. P., & Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation*. Forlaget Samfundslitteratur.

Kjølaas, K. (2015). *Krisehåndteringsboken: om å lede en bedrift før, under og etter krisen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kommunikasjonsforeningen. (2013,16. september). *Krisekommunikasjon*. Lokalisert på <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/krisekommunikasjon/krisekommunikasjon--14585>

Lillebø, A. (2005). Hvordan håndterer man sviktende tillit og omdømme. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lokalisert på <https://www.magma.no/hvordan-haandterer-man-sviktende-tillit-og-omdoemme>

Nesse, S. (2014). Når scene er din- enten du vil eller ei. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, s. 9-9. Lokalisert på <https://www.magma.no/nar-scenen-er-din-enten-du-vil-det-eller-ei2>

Sinding, C. (2004). *Branding: Et verktøy for å sikre verdiskapning*. Oslo: PDC Tangen.

Siomkos, J. G., & Kurzbard, G. (1994). The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*, 94(28), s- 30-41.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090569410055265>

Spetalen, C. T., Stølen, I., & Hem, E. L. (2004). Merker i krise- strategisk merkevareledelse som modererende faktor. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lokalisert på <https://www.magma.no/merker-i-krise-strategisk-merkevareledelse-som-modererende-faktor?tid=213203>

## 8. Vedlegg 1

### Intervjuguide

#### **Innledning**

Presenterer oss og forklare informanten om de temaene vi kommer til å gå gjennom.

- Kriseplan, Risikoledelse, Reaksjon, Etter krise.

#### **Fakta spørsmål**

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
2. Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
  - Hva er hoved oppgavene dine i jobben?

#### **Introduksjonsspørsmål**

3. Hva tenker du når du hører ordet krise?
4. Hva vil du karakterisere som en krise i en bedrift?
5. Hva avgjør etter din oppfatning, om et selskap er rustet til å takle krise, når den først inntreffer?

#### **Hovedspørsmål**

6. Hva slags formelle kriseplaner har dere?
  - Blir disse planene fullt fulgt?
  - Hvordan fungerte disse planene i forhold til denne hendelsen?
    - Var det noe som sviktet?
  - Har dere kriseteam?
  - Forhånds forberedte meldinger og informasjonskanaler
7. Har bedriften deres gjennomført risikoanalyse internt og eksternt for å evaluerer mulige trusler?



8. Har dere øvd på ulike scenarier for å utvikle og opprettholde evnenivået?
  - Hvorfor tror du det er viktig å trene på mulige kriser/scenarier som kan oppstå?
  - Hvilken nytteverdi tror du kriseøvelser kan ha/har for lederen og bedriften hvis/når en krise skulle oppstå?
  
9. Hvordan taklet dere reaksjonsfasen?
  - Hvordan påvirket dette arbeidsviljen til ansatte?
  - Hva har ledelsen gjort for å skape trygghet internt og eksternt?
  
10. Hvilken kommunikasjonsverktøy brukte dere gjennom krisen?
  - Vil du si at måten dere kommunisere på påvirket måten selskapet håndterte krisen på?
  
11. Hvilken tiltak brukte dere for å håndtere media og hvilke krisekommunikasjonsstrategi brukte dere?
  - Hadde dere en egen kommunikasjonsplan for krisehåndteringen?
  
12. Hvilken forebyggingstiltak brukte dere for å gjenopprette situasjonen etter krisen?
13. Hvilke konsekvenser har krisen medført i etterkant for bedriftens omdømme og for deg som leder?
  - Hadde dere konkrete tiltak for å opprettholde/gjenopprette omdømmet?
14. Føler du at dere har lært noe av krisen?

### **Komplisert og sensitive spørsmål**

15. Har krisesituasjonen påvirket deg/dere følelsesmessig?

### **Anslutning**

16. Hvordan syns du intervjuet har gått?
17. Var det noe av spørsmål som du syns var vanskelig å svare på?
18. Er det noe mer du kunne tenke deg å fortelle om denne hendelsen?
  - Eller noe vi har glemt?



## 9. Vedlegg 2



### **Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med bacheloroppgave**

Vi er to jenter som studerer ved høgskolen i Hedmark. Vi er nå i gang med en avsluttende bacheloroppgave og temaet for oppgaven vår er krisehåndtering i forhold til merkekrise. Vi ønsker å undersøke «Hvordan ledere og ansatte i en bedrift håndterer en merkekrise og hvilke faktorer de benytter for å minimere skaden». For å finne ut av dette ønsker vi å intervju 2 ledere som kan være med på å belyse temaet. Spørsmålene vi kommer til å ta under intervjuet vil hovedsakelig dreie seg om: Kriseplan, Risikoleidelse, Reaksjonsfasen og etter krise.

Ved å svare på spørsmålene vil dere hjelpe oss med å få mest mulig bilde av virkeligheten og en bedre forståelse for hvordan ledere håndterer en krise

Intervjuet vil ta cirka. 30 minutter hver.

Vi ønsker å benytte båndopptaker under intervjuene, dette for å få med oss all relevant informasjon. Personalia vil ikke bli tatt opp på bånd og din identitet vil bli anonymisert i vår oppgave. Opptakene vil bli slettet når oppgaven er ferdig.

Intervjuet/samtalen tar vi gjerne på deres arbeidsplass hvis dere har ett rom til disposisjon.

Håper dere kan være behjelpelig i vårt arbeid.

Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på neste side

Med vennlig hilsen

Anisa S. Hassan & Natalie Mar



## 10. Vedlegg 3



### Samtykkeerklæring

Bachelor studentene Anisa Sharif Hassan & Natalie Mar ønsker ditt samtykke til og:

Gjennomføre ett intervju våren 2016.

Ta opp intervjuet på båndopptaker.

Analysere og bruke informasjonen i bacheloroppgaven, samt å kunne bruke sitat fra intervjuet i oppgaveteksten.

Det er frivillig å delta i studien og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at du må oppgi noen grunn.

Alle opplysningene blir behandlet konfidensielt og vi innhenter ingen personopplysninger. Utdrag og sitater som kan bli brukt i oppgaveteksten blir anonymisert.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Signatur: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte oss på:

Anisa Sharif Hassan: Mobil: 94128890

Email: [Anisa.sh.hassan@gmail.com](mailto:Anisa.sh.hassan@gmail.com)

Natalie Mar: Mobil: 986 645 93

Email: [thetsu\\_nyein@hotmail.com](mailto:thetsu_nyein@hotmail.com)