



06.06.2018

Kommunikation i krisetider



Studerende: Katja Kirkegaard

Gruppe: 21

Studie nr.: 2013 3275

Vejleder: Torben Abildgaard

Anslag: 171.170

Abstract

This master's thesis seeks to make an understanding of crises, how crises affect organizations and how organizations handle crisis, through various theoretical tools. An organization in a crisis tends to have challenges, and the influence of crises can have a huge impact on an organization's reputation and livelihood. To shed light upon such challenges, this paper works with communication and learning strategies. These are used to gain the necessary knowledge about how an organization can handle challenges, and what consequences these challenges may have for the internal cultural resources.

This paper further seeks to understand how power involuntarily goes from an organization to mass media, social media and the organization's stakeholders, and how the organizations conduct loss of power. The internal control of the organization is used to guide and frame the understanding of the future organizational direction, and to this end, organizations can make use of social media in order to target a broader audience.

The handling of crises makes demands of the organization and its employees. It is necessary that the internal structure of an organization wants to participate in a continuous and meaningful process of change, in order to it being a success.

Through analytical work and assessment of trends, the thesis concludes that it is possible to figure out how crises emerge, and how it is possible to handle them.

Indhold

Abstract	1
Problemfelt	4
Problemformulering.....	7
Afgrænsning	7
Videnskabsteori.....	8
Metode.....	10
Forståelse	10
Forforståelse og fordomme	11
Horisont.....	12
Case studie	13
Cases	14
Teori	14
Word of mouth	14
Praksis fællesskaber	16
Meningsforhandling.....	16
Deltagerprocessen	16
Tingsliggørelse.....	17
Krisekommunikation	17
Kriser	17
Håndtering	19
Strategi	26
Concertative.....	27
Transformative.....	27
Framing	27

Generative.....	28
Den lærende organisation	28
Analyse	29
Sociale medie	29
Delkonklusion.....	34
En shitstorm	35
Delkonklusion.....	43
Kommunikation.....	44
Delkonklusion.....	50
Strategisk tilgang.....	51
Delkonklusion.....	56
Den organisatoriske læring	56
Delkonklusion.....	62
Diskussion.....	63
Konklusion.....	72
Bibliografi	75

Problemfelt

I Danmark, er der ifølge Danmarks statistik, omkring 3,2 mio. brugere af de sociale medier, dette er 1,7 mio. brugere mere end for 7 år siden (Tassy , 2016). Disse mange brugere der kommunikerer og agere på de sociale medier, gør det muligt for organisation er at skabe en bedre kundeforståelse samt skaber mulighed for at kommunikere ud til flere på én gang. Denne måde at annoncere og kommunikere på, kan skabe udfordringer hvis der ikke er en klar strategi bagved og viden om hvorledes der kommunikeres til burgerne, da de pågældende brugere har mulighed for at ytre sig offentligt og dette kan være med til at skabe de såkaldte shitstorms. Shitstorms bliver skabt, ved at personer udtrykker deres vrede mod organisation er, personer m.v., dette sker på sociale medier men også andre medieformer (Fremmedord.dk, 2018).

Dette fik Telenor at mærke den 2. august 2012, hvor Anders Brinkmann dele et opslag på Telenors Facebookside. Anders Brinkmann var på daværende tidspunkt kunde hos Telenor, men igennem opslaget gav han udtryk for den manglende kundeservice der ifølge ham var blevet leveret, hvilket medførte til at han ikke længere ønskede at have et abonnement hos Telenor. Dette opslag fik 32.682 likes og 3.514 kommentarer, der vidnede til at andre var enig i opslaget og delte samme oplevelser. (Komment, 20012)

Dette opslag gjorde Telenor opmærksom på hvorledes de sociale medier kan have en stor indflydelse på organisationen, men blev samtidig overrasket over hvor hurtigt dette opslag blev til en mediestorm.

"Man ved jo godt, at det kan gå stærkt, men at det blev så voldsomt, hvad vi aldrig forventet" siger Steffen Trannerup, senior digital konsulent i Telenor. (Højsgaard, 2013)

Denne tendens så en stigning i 2012, eksperter mener at det skyldes at Facebook foretog en ændring i vægtningen af likes og kommentarer i Edgerank-algoritmen (Wikipedia, 2018), dette havde en sådan effekt at brugerne af Facebook, nu havde en større indflydelse på hvilke nyheder og opslag der skulle kunne ses på venners forside. Ifølge Hans Tosti, Facebook ekspert og konsulent hos Komfo, ændres denne algoritme løbende for at sikre at brugerne får mere målrettet nyheder der ligger indenfor interesseområdet (Højsgaard, 2013).

Astid Haug rådgiver organisation er indenfor sociale medier og har udtalt *"virksomhederne har indset at sociale medier er kommet for at blive. De er umulige at komme udenom, når man taler*

om kommunikation og forretning i dag." (Business.dk, 2014) Dette giver organisationerne mulighed for at komme tættere på kunderne, det kræver samtidig at der skabes en forståelse for hvorledes der kommunikeres, men også de handlemønstre der skabes af forbrugerne. Denne nye mulighed kræver at der sker en omstrukturering af de tilgængelige ressourcer eller at de nødvendige ressourcer indhentes i organisationen, da der skal skabes kontakt på en anden vis end den telefoniske kontakt. For at kunne arbejde på bedst mulige måde med denne forandring, kræves der at der fastlægges en plan for hvorledes denne ændring og mulige udfordringer skal håndteres – der skal udarbejdes nye strategiske planer. En af de dertilhørende udfordringer der kan opstå og fandt sted i 2012, er at kundernes forventninger til serviceniveauer ændre sig, hvilket betyder at der er en øget forventning til hurtigere svartid og hurtigere behandling af de pågældende sager. Dette skal der findes en mere konkret løsning på, for at imødekomme disse og undgå at ende i de førnævnte shitstorms.

Lederen har udarbejdet en undersøgelse i samarbejde med YouGov, der viser at brugen af sociale medier er steget fra 42 procent i 2012 til 62 procent i 2014, dette viser at der er en viden om at en stor del af markedet og kunderne der befinder sig på de sociale medier, og der er her konkurrenterne også befinder sig – det er her kampen om kunderne skal finde sted. (Business.dk, 2014)

Denne store konkurrence gør det nødvendigt at kunne henvende sig til de rette kunder på bedst mulige vis. En stor dataindsamling, foretaget af Facebook, har gjort det muligt at henvende sig mere direkte til den ønskede målgruppe, da den distribuerer annonceringer i den retning der er tilpasset organisationens ønsker og valg af målgruppe.

Facebook er det mest brugte sociale medie i Danmark, denne gratis platform er gjort muligt da indtjeningen sker ved at sælge data omkring de enkelte brugere til organisationer, med henblik på annonceringer. Dataindsamlingen benyttes til at skabe mulighed for målrettede annonceringer for organisationer, dataene der indsamles er baseret på demografiske og geografiske informationer samt viden om interesser for andre lignende produkter og services, via søgninger på internettet. (Redaktionen, 2015)

Denne måde at indhente data på, skabe en udfordring for Facebook, da der skulle stilles sikkerhed for alt indsamlet data, dette ses også tydeligt i Danmark nu i forhold til den persondatalov der er bestemt af EU og indtræffer den. 18. Maj 2018. Cristina Angela Gulisano, datatilsynets direktør,

udtaler "Når der er tale om sager i denne størrelsesorden, er det afgørende, at vi står sammen i EU og gør fælles front, når det står klart, hvad der er sket. Den type samarbejde er helt klart vejen frem, og denne udvikling understøttes derfor også af databeskyttelsesforordningen, som finder anvendelse i hele EU lige om lidt." (Datatilsynet, 2018) Facebook har grundet denne dataindsamling været i modvind og det kan betyde at der skal skabes en anden forretningsplan, da indtjeningen kommer fra overnævnte annonceringer.

Facebook har skabt en forholdsvis anonym mulighed for deltagelse i forskellige situationer, der gør det muligt at udtrykke en utilfredshed og derigennem skabe diskussion og muligvis skabe en shitstorm, uden det er forbundet med en personlig risiko (Hennig-Thurau & Walsh, 2004). Dette er udfordringer organisationer, der sælger produkter eller service, skal håndtere. Dette skyldes at kunderne har en større tendens til at søge den nødvendige information omkring de ønskede køb, hvortil kunder der tidligere har investeret i et produkt eller service ofte har givet udtryk for deres holdning herom – dette kan ses på bl.a. trustpilot.com. Dette mener Henning-Thurau og Walsh er en mulighed for at kommunikere via Word-of-mouth, hvor kunderne skaber en forståelse af tidligere oplevelser (Hennig-Thurau & Walsh, 2004). Word-of-mouth giver organisationerne mulighed for at skabe en forståelse for kundernes behov og ønsker, og dertil justere hvorledes der markedsføres samt hvilke produktændringer der kan foretages. I forhold til den traditionelle word-of-mouth tilgang, gør den online kommunikation at denne information vil være tilstede i længere tid, hvilket kan have en negativ indflydelse på organisationer samt diskussionsemner, dette kalder Henning-Thurau og Walsh negativ word-of-mouth (NWOM). (Hennig-Thurau & Walsh, 2004)

Ifølge Jochen Wirtz og Patricia Chew, har brugerne af WOM en behov for at udtrykke det køb eller handling der er foretaget, for at skabe opmærksomhed omkring dette. Ved at indgå heri, skabes der relationer mellem deltagerne, om det omhandler en positiv tilgang eller negativ. (Wirtz & Chew, 2002) Der skabes en dybere forståelse af kundernes mønstre af handlinger, der giver en dybere indsigt i, at kunder med negative relationer i forhold til købet, har større tendens til at indgå i WOM, i forhold til de kunder der er positivt stemt, dette skaber udfordringer for organisationer, da de negative elementer syner tydeligere (Wirtz & Chew, 2002).

Brugen af de sociale medier skaber både muligheder og udfordringer, disse vil blive belyst i specialet nedenfor, med henblik på at skabe en forståelse af kriser og den effekt det kan have på

organisationerne. Det skal være med til at skabe en dybere forståelse af hvorledes en krise kommer til udtryk, hvor der blandet andet skabes en vurdering ud af shitstorms på de sociale medier samt give en forståelse af, hvorledes organisationerne kan benytte denne viden til at skabe de korrekte handlinger til håndtering heraf.

Problemformulering

Med udgangspunkt i en teoretisk funderet analyse af fænomenet krise, vil dette speciale have til formål at finde frem til hvorledes organisationer påvirkes af kriser og hvorledes disse kan håndteres.

Afgrænsning

Emnet kriser kan forstås i flere sammenhænge og er derfor en meget bred forståelse, for at komme nærmere ind på en konkret forståelse af begrebet, som den benyttes i specialet, anskues dette ud fra et dansk perspektiv, grundet brugen af danske organisationer der har været igennem en krise. De kriser der bliver belyst, er af ældre dato, dette skyldes at der ønskes at se hele udviklingen samt hvilken betydning det har haft for organisationen, både på kort men også længere sigt.

Dertil vil der yderligere blive arbejdet med hvorledes den kommunikative del foregår under kriser, her vil der ikke blive analyseret på hvorledes ordsammensætning medvidere er til stede, der vil i stedet blive analyseret på den egentlige udtalelse og hvilken betydning der tillægges denne.

Til at skabe en forståelse for hvorledes organisationen håndtere kriser, er der blevet benyttet forskellige danske organisationer, men specialet har yderligere medtaget en politisk case, da denne anskues som værende en organisation, da krisen enten rammer en person i organisationen eller den samlede organisation. Her menes der at den politiske instans betragtes som værende en organisation, uanset om der analyseret på medlemmer af partier eller partiet i sig selv, da der er en stor samhørighed der kan have stor betydning for fremtiden.

Igennem specialet vil der blive arbejdet med forskellige former for kommunikationskanaler, og hvilken betydning disse her under en krise, det vil ikke blive foretaget nogen analyse af de enkelte medier, trods viden om svingende tillid rettet mod nogle af disse, hvor andre er politisk farvede. Medierne benyttes til at skabe en samlet forståelse for indflydelse og hvorledes de benyttes

afhængig af situationen uanset om der er tale om trykte medier eller online medier.

De online medier der bliver benyttet, omfatter artikler, hjemmesider og det sociale medie Facebook, der er ikke medtaget andre sociale medier, dette skyldes et ønske at skabe forståelse for mediet med de fleste danske brugere.

Kildekritik

Specialet benytter mange forskellige typer kilder, da dette er med til at danne et dybere forståelse for de pågældende kriser, udfordringen herved er at det kan være svært at gennemskue i hvilket omfang mediet er fuldkommen objektiv, og ikke har en bagvedliggende agenda for enten at skade eller forbedre situationen.

Der vil i projektet være taget udpluk af udtalelser og elementer, der er udarbejdet af Telenor, for at danne et godt billede af organisationen. Disse bliver i specialet benyttet på samme vis som andre kilder, men med forsigtighed for at vedligeholde stilen igennem specialet.

Videnskabsteori

Socialkonstruktivismen arbejder med en forståelse af, at den livsverden der ageres i, skabes af det der er social konstrueret og erkendelsen heraf. Tilgangen til hvorledes fænomener opstår, sker ifølge socialkonstruktivismen igennem historiske – og sociale processer, dette giver dertil mulighed for forandring, da det opstår igennem de menneskelige handlinger (Fuglsang & Olsen, 2012).

Personlige handlinger kan bidrage til ændringer i allerede eksisterende fænomener, men også skabe nye fænomener, dette er elementer sociologien arbejder med for at skabe en dybere forståelse af hvorledes subjektet erkender objektet.

Der vil igennem specialet blive skabt en dybere forståelse af, hvorledes menneskelige handlinger danner fænomener som shitstorms, og hvilke processer der gennemgås hos organisationerne for at kunne håndtere sådan en situation.

Der arbejdes med den moderne sociologi, der igennem Peter L. Berger, Thomas Luckmann og Peter M. Goffman skaber en uddybende forståelse af fænomener og deres opstående, igennem en analyse af de samfundsvidenskabelige fænomener (Fuglsang & Olsen, 2012). Denne tilgang er med til at skabe en dybere forståelse af, hvorledes sproget bruges som handling af de enkelte individer der indgår i disse fænomener – at udtrykke sig igennem sproget er lig med at skabe en handling.

(Fuglsang & Olsen, 2012; Goffman, 1990) Denne tilgang er med til at skabe en dybere forståelse af sprogets pragmatiske eller performative aspekter. Det er vigtigt at have fokus på den sociale interaktion og sociale praksis der finder sted, da det er igennem disse at de sociale processer opstår. Denne del af den socialkonstruktivistiske tilgang, danner en forståelse af den sociale interaktion der foregår, da det er igennem aktørens viden og praksis den konstruerende virkelighed skabes. Sociale processer skaber en forståelse af de meningsammenhænge og handlingsmotiver, der er forbundet med de fænomener aktørerne agere i, det skaber yderligere en forståelse af den erkendelsesteori og ontologiske konstruktion af den samfundsmæssige virkelighed – denne forståelse er altafgørende (Fuglsang & Olsen, 2012).

Ervin Goffman mener at det moderne samfund skabes igennem social interaktion, hvor hvert individ forsøger at skabe et bestemt billede ud ad til omverdenen. I sin bog "The presentation of self in life", udtrykker Goffman flere forskellige måder at anskue hans forståelse af samfundsvidenskaberne og hvorledes de knyttes til den daglige gang og det billede individet ønsker at danne af sig selv i den virkelighed den befinder sig i (Goffman, 1990). I denne sammenhæng benytter han ordet impression management (indtryksstyring), hvilket henviser til den måde individer iscenesætter sig selv på. Aktørerne kan både befinde sig på frontscenen (frontstage) og bagscenen (backstage), disse forskellige scener udtrykker hvorledes aktørerne formidler billeder af sig selv (Goffman, 1990).

Ved at befinde sig på frontscenen giver en forståelse for, hvorledes aktøren ønsker at skabe et bestemt billede af sig selv til den omkringliggende omverden, hvorimod bagscenen benyttes til ideer, handlinger og følelser, der ikke nødvendigvis skal frem på frontscenen da der på bagscenen ikke er det samme nødvendige behov for at kontrollere. Goffman tager yderligere om facader, hvilket er den måde der bliver dannet af individet afhængig af situationen og det publikum der er tilstede, under de kulisser der er til stede – individet tilpasser sig den givende situation, i den tilstedeværelse individet befinder sig i. Disse elementer skal forstås som elementer der foregår i hverdagen, og derfor ikke som elementer der kan adskilles fra hinanden, da der er en dybere sammenhæng herimellem. (Goffman, 1990; Fuglsang & Olsen, 2012)

Metode

Socialkonstruktivismen vægter den ontologiske og epistemologiske refleksion, dette betyder at der ikke nødvendigvis er nogle faste kvantitative – eller kvalitative metodefremgange.

Metodologien bliver benyttet til at anskue de kontinuerlige forståelse- og meningskabelsesprocesser, der er med til at skabe en gennemgående helhed. Den hermeneutiske tilgang belyser forståelser og meningskabelser, sker igennem Hans Gregor Gadamer.

Forståelse

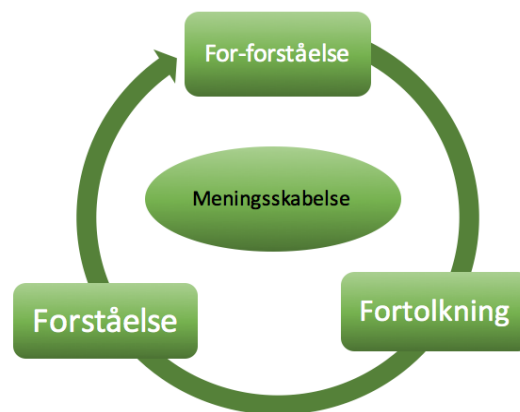
Bogen 'sandhed og metode', der er blevet udarbejdet af Gadamer, skaber en dybere forståelse af filosofens hermeneutiske tilgang. Bogen illustrerer hvorledes der sker en beskrivelse, en fortolkning samt forklaring af, hvorledes individet indgår i et sammenspil med omverdenen (Gadamer, 2004).

Gadamers grundtanke om forståelse af hvorledes individer forstår og påvirkes, er i sammenspil med det der ønskes undersøgt igennem dette speciale, da der ikke skal selv på helheden som enkelt element, men en indsigt i det sammenspil der er mellem helheden og det der påvirker denne forståelse. Denne forståelse skal skabes ved at have viden om hvorledes individer indgår i den online kommunikation, samt viden om hvorledes organisationer kommunikerer online og skaber en forståelse af hvorledes dette danner et sammenspil. Det er nødvendigt at skabe en forståelse af, forforståelse, fordomme og horisonter, da det giver en dybere indsigt i hvilke variabler der kan have en dybere indvirken.

Forforståelse og fordomme

Martin Heidegger har udarbejdet 'forforståelse' eller 'formening' og i hvilket omfang det ligger til grund for den forståelse der bliver fortolket. Denne måde at anskue meningskabelse, har Gadamer arbejdet videre på, der resulterer i at der gennemgås tre processer for at skabe mening; forforståelse, fortolkning og forståelse.

Nedenstående billede illustrerer hvorledes disse tre processer danner meningskabelsen.



Figur 1 - Gadamer meningskabelses processer (egen tilvirkning).

Inden individet indgår i meningskabelsesprocessen, er der en allerede eksisterende forforståelse der danner begrebsrammen, for hvad individet kan begribe. Der sker efterfølgende en interaktion med det der skabes mening omkring, hvor individet gennemgår en fortolkningsproces, der er med til at ændre hvad individet begriber. Den sidste interaktion der sker, er at individet nu har skabt en mening igennem fortolkningen, denne forståelse bliver til den nye forforståelse når individet skal igennem selvsamme proces (Gadamer, 2004). Denne meningskabelsesproces, betyder ikke at individet skaber en ny mening hver gang, men der bliver skabt refleksioner grundet de forskellige interaktioner der sker, og der bliver ændres på begrebsrammen og forståelsen.

Gadamer benytter sig af ordet 'fordomme', dette skal ikke forstås som ordets nutidige betydning, og diskutere om hvorvidt det kan forstås som forforståelsen hos individet. Gadamer arbejder med fordomme styrket af autoritet og fordomme styret af hastværk, disse skal ikke betragtes som hinandens modsætninger (Gadamer, 2004). I dette speciale benyttes dette til at anskue om dokumentstudiet er udarbejdet i forbindelse af det teoretiske grundlag eller om det er de individer der indgår i forhold til problemstillingen, hvor igennem der vil anskues sammentræf og forståelser.

Fordomme styret af autoritet, er den forståelse der tages forgivet og ment som bedreviddende, dette kan være udtalelser omkring specifikke emner, i denne styringsform bliver egen tænkning tilsidesat.

Fordomme styret af hastværk er en allerede eksisterende forståelse der ikke er tilsvarende til det der observeres i denne sammenhæng, dette skyldes blandt andet at der opstår mangelfuld eller fejlkilder i egen tankegang (Gadamer, 2004).

Denne måde at anskue fordomme på, er med til at give en helhedsforståelse, dette er en betydelig del i hermeneutikken da alle dele skal betragtes som en helhed før der kan skabe en forståelse for det der undersøges.

Horisont

Gadamers ideer om hvorledes forforståelser og fordomme er en del af hvorledes menings skabes, videreudvikles med hans horisont begreb. Dette begreb indeholder en forståelse af individet og at hvert individ er forskellige, grundet den forskellige tilgang der er skabt i et historisk perspektiv samt hvad der er medtaget i hver individs 'rygsæk', da det danner rammerne for hvad individet kan begrebsliggøre. (Gadamer, 2004)

Forståelsen for, at de historiske, de dannede erfaringer, forforståelser og fordomme er med til at danne det enkelte individ og skaber de rammer og præmisser individet har for at interagere med omverdenen. Horisonten der derfor ikke en statisk forståelse, da den påvirkes af interaktionen der foregår – dette skaber en kontinuerlige forhandlingsproces af forståelsesrammen. Gadamer diskutere også hvor vildt det er at skabe forståelse af noget ukendt, for at kunne opnå en forståelse af dette skal individet imødekomme den ukendte horisont og derfor være åben herfor, dette er også kendt som horisontsammensmeltning (Gadamer, 2004).

".. we must place ourselves in others situation in order to understand it."

- (Gadamer, 2004, pp. 302, l 14)

For at skabe en begrebsramme for en anden horisont, argumentere Gadamer at individet skal være i åben for at kunne skabe den nødvendige forståelse herfor.

Case studie

Robert K. Yins definition af singlecase studie, vil i dette speciale blive benyttet som genstand i analysen (Yin, 2009).

Yins definition;

“A case study is an empirical enquiry that: Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”

(Yin, 2009, p. 47)

Denne forståelse Yin arbejder indenfor, giver mulighed for at analysere nye fænomener i deres konkrete sammenhæng, da han mener at en case skal forstås som et fænomen, der skal forstås indenfor den givende sammenhæng. Dette stemmer overens med det der ønskes at analyseres i specialet, da det er hensigten at udtale sig om fænomenet, med de sammenhænge der er til stede og dette gøres muligt ved brug af Yins singlecase studie.

Denne metode er blevet kritiseret af andre, der mener at det ikke er muligt at skabe generaliseringer på baggrund af en case. Hertil mener Yin, at det er vigtigt at have med i sine overvejelser, at formålet med denne metode er at benytte generaliserende teoretiske apparater, der er med til at danne en generaliserende analyse, dette medfører at det ikke er en statistisk forståelse der bliver skabt (Yin, 2009).

Yin mener at der er flere brugbare metoder at arbejde med casestudier på, men mener dertil også at fordelene ved at benytte denne metode ligger i spørgsmål der starter med *hvordan* og *hvorfor* i forhold til nutidige hændelser undersøgeren ingen kontrol har over (Yin, 2009).

Motiverne for at arbejde med case-undersøgelser kan være mange ifølge Yin, dette kan blandt andet være for at undersøge et felt, der endnu ikke er meget forskning omkring og derigennem gøres det muligt at foretage en analyse der muligt kan benyttes til at lave en generalisering, der kan benyttes i fremtidigt arbejde.

Analysedesignet er holistisk, da der skal skabes en forståelse af helheden, hvor det i specialet har til hensigt at skabe en forståelse for det fænomen der undersøges og derigennem gøre det muligt at drage konklusioner på, hvorledes dette fænomen kan håndteres, set ud fra et organisatorisk perspektiv.

Cases

Specialet vil benytte forskellige cases i form af organisationer der har været gennemgået kriser, for at skabe en analyse der er med til at danne et overordnet billede af, hvorledes kriser påvirker organisationen og hvorledes der igennem kommunikation kan arbejdes med dette, både før, under og efter krisen. Der vil igennem de forskellige cases blive belyst hvilken rolle forskellige medier spiller, og hvorledes disse kan benyttes til at afværge, formindske eller bearbejde krisen, for at sikre organisationen og dens omdømme i den omkringliggende omverden.

Der vil igennem casene skabes en forståelse for de forskellige platforme kriserne opstår på, da det er med til at danne et gennemgribende billede af kriser og deres potentialitet. Organisationernes forskellighed er med til at fremvise at kriser kan opstå uanset størrelse og årsag, men at de er skabt på baggrund af uenighed, utilfredshed eller har et emotionelt element – disse kan også gå i sammenspil med hinanden.

Det forskellige cases vil blive beskrevet, som de bliver benyttet i analysen, for at skabe fokus på den enkelte case i den pågældende sammenhæng.

Teori

Word of mouth

Specialet har til formål at skabe en forståelse for, hvorledes shitstorme opstår samt hvilken effekt det kan have for organisationer. Hertil vil der begrebet '*negative electronic word-of-mouth*' (negativ WOM) blive benyttet, da det antages at være det bærende element for en shitstorm. For at kunne skabe den nødvendige forståelse, vil der først blive defineret hvad Word of Mouth (WOM) er og hvorledes det kan resultere i ne-WOM.

Henning-Thurau og Walsh definerer WOM som følgende; "*all informal communications directed at other consumers about the ownership, usage, or characteristics of particular goods and services or their sellers*" (Hennig-Thurau & Walsh, 2004)

Kommunikations mulighederne har igennem årene ændret sig, og der er nu tale om *Electronic word of mouth (eWOM)*, hvor digitaliseringen og tilgangen til internettet har medført at brugerne har flere digitale platforme at benytte sig af eWOM til at dele budskaber, holdninger og andet (Hennig-Thurau & Walsh, 2004).

“Consumer articulations have been defined as Internet communication directed at a multitude of consumers “by potential, current or former customers . . . relating to consumption experiences and circumstances”” (Hennig-Thurau & Walsh, 2004)

Ved at dette sker online, skabes der mulighed for at ramme et større publikum, hvilket bevirker forholdet mellem afsender og modtager ændres, ved at der ikke er selv samme krav som ved WOM (Kietzmann & Canhoto, 2013). Modtageren af budskabet er ikke nødvendigvis en der er skabt tillid til og derigennem dannet et bånd, men der deres en fælles interesse, dette betyder at det ikke længere er kun er igennem tænkte og velovervejede WOM der benyttes, og troværdigheden til budskabet ikke skal være dannet på baggrund af et stærkt bånd (Kietzmann & Canhoto, 2013).

De sociale medier, som blandet andet Facebook og Twitter, giver mulighed for at dele budskaber og holdninger til et bedt publikum.

“When positive conversations spread quickly (e.g., through reviews on TripAdvisor), they can lead to virtually free advertising for the firm, growing brand recognition, increased sales, and so on. (Longart, 2010). Negative eWoM, on the other hand, can cause costly (Khammash and Griffiths, 2010; McCarthy, 2010) or even irreparable damage (Ayres, 2009).” (Kietzmann & Canhoto, 2013)

Citatet ovenfor viser forskellen mellem positiv WOM og negativ WOM, og fortæller hvilken effekt det kan have. I Danmark er der 3,2 mio. danskere er på sociale medier i 2016 (Danmarks statistik, 2016), dette giver hurtigt mulighed for at ramme et meget bredt publikum og skabe opslag der går viralt.

Negativ WOM antages i dette speciale at være den drivende kraft for at opstarte en shitstorm, da dette er det enkelte individ der udtrykker utilfredshed eller holdning omkring et givent emne eller produkt. Denne måde at udtrykke sig på, skyldes et motiv eller behov for at skabe opmærksomhed omkring det ønskede formål individet har. Ved at brugere, på valgte medie, udsættes for negativ WOM, skabes der mulighed for at der kan dannes en kommunikation i form af debat eller enighed – dette kan have uønskede konsekvenser for det emne det berøre.

Praksis fællesskaber

Etienne Wenger har skrevet bogen praksis fællesskaber, der har til fordel at skabe en teoretisk forståelse af hvilke processer der ligger i det praksis fællesskab. Dette vil i specialet blive benyttet til at belyse den verden, de der agere på sociale medier men også organisation befinder sig i, i forhold til shitstorms.

Wegner argumenterer for at praksis fællesskaber er en proces, hvor verdenen opleves og engagementet bliver derigennem meningsfuldt, da det i praksis handler om at skabe mening igennem hverdags erfaringer (Wegner , 1998). Wegner arbejder med tre begreber; meningshandling, tingsliggørelse og deltagelse, der danner udgangspunkt for en analyse af disse processer.

Meningsforhandling

Individer indgår i forskellige processer i deres forståelse af verden, og danner de mønstre der er med til at danne deres mening i praksis. Det er ved at gentage disse mønstre, der skaber en oplevelse af at skabe mening. Men trods disse mønstre der indgår i dagligdagen, og de samme processer gennemgås, skabes der alligevel anledning for at danne mening, dette skyldes at livet er en konstant meningsforhandlingsproces (Wegner , 1998). Den verden individet befinder sig i og omgiver sig af, skaber mening for både individet men også de, der er en del af denne verden, bliver påvirket af denne proces, grundet den sociale relation der opstår. Den sociale relation har indflydelse på den meningsskabelse der sker, dette sker ikke nødvendigvis igennem dialog eller sammenspil med andre individer, men skabes også ud fra en historik for individet der gør meningdannelsen dynamisk og kontinuerlig. (Wegner , 1998)

Deltagerprocessen

Ved deltagelse, benytter Wegner sig af definitionen; *"At have eller tage del i eller være fælles med andre om (en eller anden aktivitet eller virksomhed)"* (Wegner , 1998). Denne definition klarlægger Wagners forståelse for at deltage i praksis, både som enkelt individ men samtidig også være deltagende med fællesskabet. Ved at deltage, dannes der en aktiv proces, hvor der kan opstå oplevelser af gensidighed i fællesskabet, der er med til at danne individet identitet og der vil ved denne gensidighed, blive danne mulighed for at skabe læring og lære af hinanden. (Wegner , 1998)

Tingsliggørelse

For at skabe en forståelse for, hvorledes Wegner arbejder med ordet tingsliggørelse, tages der udgangspunkt i den definition der benyttes i bogen (Praksis fællesskaber); *"At behandle (en abstraktion) som virkeligt eksisterende eller som et konkret materielt objekt"* (Wegner , 1998). Citatet giver en forståelse af, at der er via engagementet i den verden individet befinder sig i, der skaber den egentlige meningsproces, og det er ud fra denne meningsdannelse, at individet skaber objekter, der er med til at fastlægge retningen og fokus for det der skal skabes en mening omkring.

Ved at danne objekter i verdenen, skal der skabes en fælles mening med den omkringliggende verden der interageres med, dette medfører at der i disse praksis fællesskaber dannes der tingsliggørelse i en stivnet praksis (Wegner , 1998). Fællesskaberne danner den virkelighed der ønskes og der skabes en tendens til at fastholde denne kurs inden for disse fokuspunkter i meningskabelsen.

Deltagelsesprocessen og tingsliggørelsen skaber det nødvendige sammenspil for at skabe en forståelse for meningsforhandlingerne, de sociale processer og objektiviseringen der finder sted og hvorledes dette sker i en verden. Ingen af disse to elementer kan så alene, da de er skabt grundet hinanden og det er deres forskellighed der danner mening. (Wegner , 1998)

Deltagelsesprocessen er vejen, til at finde frem til den problematik der ligger ved tingsliggørelsen, samtidig med dette ophæver tingsliggørelsen den begrænsning der er ved deltagelse. Denne dobbelt effekt, betyder at der dannes en øget indflydelse på meningsdannelsen. (Wegner , 1998)

Krisekommunikation

Dette afsnit skal være med til at definere begrebet kriser, dette vil gøres igennem W. Timothy Coombs og Winni Johansen og Finn Frandsen teori apparater, for at skabe en dybere forståelse for hvorledes organisationer kan arbejde med kriser, både før, under og efter.

Kriser

Begrebet 'krise' benyttes i forskellige henseende, dette kan både være i forbindelse med politiske kriser eller økonomiske kriser. Dette kan derfor ansues som værende social konstrueret, da det belyser hvorledes det opfattes personer imellem. Den egentlige begrebsdefinition af kriser kan derfor være udfordrende, da den er situationsbestemt samt afhængig af hvilke personer der skal vurdere. Specialet vil arbejde med to definitioner, udarbejder af Timothy, Johansen og Frandsen.

Krisen ontologi og aksiologi (krisen værdi) er grundopfattelser af en krise, ontologien er med til at klarlægge krisen væren, der varetager to positioner; krisen er menneskabt og "systemskabte, iboende og indefra kommende fænomener" (Johansen & Frandsen, 2007).

Krisen aksiologi, fordeles over to positioner der er modsætninger; krisen er negativ og krisen er ikke kun negativ. Ved antagelse om at krisen er negativ, kræves der at der skal en hurtig reaktion for at skabe den normale tilstand. Anden position arbejder med forståelsen af, at kriser ikke nødvendigvis er negative, men potentielt kan være positive (Johansen & Frandsen, 2007).

Krisen ontologi og aksiologi, giver en viden om, at kriser kan være negative grundet menneskelige fejl og/eller grundet fænomener i organisationen. Den anden position, viser at organisationer kan skabe muligheder igennem kriser og vende det til et positivt udfald.

For at skabe en klar forståelse for begrebet og dens mangfoldighed, benyttes der nedenfor definitioner udarbejdet af Coombs, Johansen og Frandsen.

"A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes." (Coombs, 2015)

Der er her stor fokus på hvorledes stakeholders har en påvirkning på, i hvilket omfang kriser har en effekt på organisationens performance og udfaldet heraf. Det er ifølge Coombs, stakeholderne der bestemmer hvornår organisationen er i en krise, men samtidig mener Coombs at kriser ikke altid er mulige at forudse, dog mener han at der sker varslinger, hvor organisationer kan se at det er en krise under optrapning. (Coombs, 2015) Coombs benyttes i specialet, da det kan give en forståelse af hvilken effekt stakeholders, har på organisationen i forhold til kriser.

Definitionen nedenfor, giver en forståelse hvorledes kriser kan opstå igennem et eksternt perspektiv. Dette vil sige at eksterne mediekanal skal have skabt en interesse i pågældende begivenhed, da det på den måde kan resultere i en krise.

"En markant afbrydelse, der ansporer til omfattende dækning i nyhedsmedierne og offentlig granskning, som afbryder organisationens normale aktiviteter." (Johansen & Frandsen, 2007)

Dette benyttes i specialet for at påvise forskellige situationer, hvorledes organisationer reagerer når eksterne er årsag i at krisen er opstået. Der bliver i specialet arbejdet med at beskrive en forståelse for, hvorledes organisationen skaber læring igennem hele processen.

Johansen og Frandsen mener at, de forskellige definitioner har fællestræk der skaber mulighed at arbejde med disse i sammenspil. Disse fællestræk er blandet andet, at det har en effekt på organisationen og deres normale arbejdsgang, når de er i krise.

Håndtering

I det næste dannes der en nærmere forståelse for, hvorledes organisationer kan arbejde proaktivt i forhold til kriser og undgå disse. Yderligere ses der på hvorledes organisationer agere når de er i en krise samt hvilken læringsproces de gennemgår. Dette vil ske igennem Coombs forståelse af kriseledelse, som han betragter som værende en kontinuerlig proces (Coombs, 2015).

Coombs arbejder med kriseteori som en faseopdeling, han har udarbejdet sin teori på baggrund af Steven Fink (1986) og Ian Mitroff (1994) og derigennem udviklet en tretrins model; før, under og efter. Modellen er deskriptiv og nuanceret og har en større vægtning på før og efter faserne.

Før

Før fasen har til formål at forhindre en krise opstår, dette er dog ikke altid muligt ifølge Coombs, der vil derfor i nedenstående skabes et indblik i de elementer der indgår i fasen; signaldetektion, forebyggelse og forberedelse. (Coombs, 2015)

Kriseledelse benyttes i før fasen yderligere elementer som; Issues management, risikovurdering og reputation management.

Signaldetektion bliver benyttet til at for kunne identificere de advarselssignaler, der giver viden om at en krise er under optrapning. Ved at benytte signaldetektion, indsamles der data der skal analyseres og identificeres, da det skabes der mulighed for at forhindre at en potentiel krise udbryder. (Coombs, 2015) Dataindsamlingen og analysen heraf danner grundlag for hvilke ændringer der skal foretages og efterfølgende overvåge de foretagende ændringer og deres effekt, for at undgå krisen eller minimere udfaldet. (Coombs, 2015)

Issues management

Problemstillinger i organisationer kan forstås, igennem issues management, hvor der skabes mulighed for at have en øget kontrol med dens udfald og forhindre at problemstillingerne udvikler sig til kriser (Johansen & Frandsen, 2007). For at skabe den nødvendige viden inden for problemstillingerne og for at finde frem til advarselssignaler kan environmental scanning benyttes, da den finder blandt andet frem til ændring og trends i organisationens omkringliggende miljø.

“The Internet is more than a source of fear for an organization. It is a resource that can be used to anticipate and to respond to potential problems” (Coombs, 2015)

Coombs mener at internettet er en ressource organisationen med fordel kan benytte for at finde frem til advarselssignalerne, hvor de online kommunikationskanaler og sociale medier kan være et godt sted at undersøge og skabe et overblik. Igennem denne proces skal der ske en vurdering, i forhold til hvilken sandsynlighed der er for at pågældende udfordring kan resultere i en krise, samt hvilken påvirkning det har på organisationen. (Coombs, 2015) Organisationen skal efter vurderingen fastlægge sig på den ønskede håndtering og kommunikere det internt og eksternt for at give en forståelse af, at problemstillingen bliver varetaget og håndteres. Den samlede proces skal derefter igennem en evaluering, for at fastlægge om håndteringen er korrekt udført og i hvilken grad der skal foretage ændringer.

Reputation management

En anden del af kriseledelse er reputation management, hvilket omhandler omdømmet af organisationen der er defineret af stakeholderne. Vurderingen af omdømme sker på baggrund af en indirekte og direkte interaktion med organisationens stakeholders. Den indirekte interaktion er den omtale organisationen har i det omkringliggende miljø, hvilket ifølge Coombs har stor betydning (Coombs, 2015).

“In fact, stakeholders are more likely to draw upon indirect than direct experiences when crafting their personal views of an organization’s reputation” (Coombs, 2015)

Stakeholder spiller en stor rolle for organisationen og en stærk relation er essentiel, hvis organisationen kommer i en krise. Den direkte interaktion kan udføres og skabe goodwill, hvilket er nøglen til at skabe en stærk relation. Coombs mener at det er muligt at opbygge en 'omdømme-

opsparing' til tider med kriser (Coombs, 2015), dog ikke ensbetydende med at organisationen har mulighed for at undgå alle kriser.

Udfordringen ved at skulle opretholde en stærk relation til organisationens stakeholders, skabes hvis det ikke er overensstemmelse mellem kendskabet til utilfredshed og den viden der ikke udtrykkes direkte til organisationen, dette skal forsøges at undgås i reputation management. (Coombs, 2015).

Som tidligere nævnt, kan der uanset stærke relationer, kan kriser opstå og dette gør det nødvendigt at organisationen har en plan til håndteringen heraf, finde frem til, hvor i organisationen administration for håndteringen af krisen skal placeres og derfra styrke medarbejderne til at kunne håndtere og agere i en krise. (Johansen & Frandsen, 2007)

Under

Når organisationen ender i en krise, opstartes handlingsfasen der giver en forståelse af hvorledes organisationen skal agere under en krise ud fra en erkendelse af krisen og derfra finde frem til hvilken responsstrategi der skal benyttes. (Coombs, 2015)

Vurderingen af krisens omfang og effekt bliver skabt igennem framing, hvor der fastlægges hvilken værdi og betydning organisationen mener at krisen har. Konsekvenserne kan være mange for en organisation, derfor er det vigtigt at foretage en vurdering der tager højde for i hvor stor konsekvensen egentlig er, for efterfølgende at kunne finde frem til i hvor høj grad der skal ske en involvering. Organisationen kan stå overfor en udfordring i forhold til at indsamle den nødvendige data til at foretage en analyse, der fastlægger den bedst mulige håndtering. En mangelfulde analyse kan medføre en øget usikkerhed på håndteringen og medfører at krisen forværres, i det omfang at mediedækningen bliver større og der derigennem bliver skabt en større opmærksomhed herop. (Johansen & Frandsen, 2007)

Respons

Coombs arbejde med begreber respons, hvor der indgår følgende kriterier; svar hurtigt, tal med én stemme og vær åben. Yderligere har Coombs udviklet en responsstrategi Situational Crisis Communication Theory (SCCT), der vil beskrive hvorledes situationsbestemt krisekommunikation skal håndteres (Coombs, 2015).

Svar hurtigt

Den teknologiske udvikling har bevirket at kommunikations muligheder er blevet flere og der er skabt en forventning til at responstiden er hurtig, dette sker blandet andet grundet det online medier. Det kræver at organisationerne handler hurtigt, for at sikre at den nødvendige information kommer ud til stakeholderne, før at informationen kan findes igennem andre nyhedsmedier. Denne tilgang er nødvendighed ikke fejlfri og kan medføre ukorrekt information fra organisationen, men ifølge Coombs er det mere fordelagtig end at stakeholderne danner et misvisende billede af situationen, end at skabe mening igennem andre kilder. (Coombs, 2015)

Det er vigtigt for organisationens omdømme at der sker en reaktion, da den tavse respons kan indikere at der ingen kontrol har og dette kan sende et dårligt signal til stakeholderne. Derfor er det vigtigt at organisationen har en velfungerende relation med medierne, dette sikre at den korrekte information bliver videregivet og kan fastholde omdømmet organisationen har etableret. (Coombs, 2015)

Tal med én stemme

Troværdighed igennem et budskab er nødvendigt, derfor skal organisationen levere et budskab til omverdenen, der både er konsistent og er enslydende. Dette forudsætter at organisationen har udarbejdet en plan for hvorledes kommunikationen skal foregå og hvad dette skal indeholde, dette er med til at hele organisationen kan stå sammen og det ikke kun er én der skal udsende budskabet. (Coombs, 2015)

Åbenhed

Coombs anser kommunikation som værende tovejs, da det er vigtigt at lytte til organisationens stakeholders, da de har en indvirken på organisationens omdømme samt at det skaber den nødvendige tillid og accept, ved at der skabes en forståelse for organisationens krise og deres måde at håndtere denne. (Coombs, 2015)

organisationer skal benytte sig af den åbne tilgange, for at dette kan opnås er det nødvendigt at organisationen er tilgængelig for medierne og være villige til at uddele den information der ønskes. En udfordring der kan opstå i forhold til informationsdelingen er, at der nødvendigvis ikke er tilgang til den information der søges, da den enten ikke eksistere eller at det ikke er lovligt. Det sidste vigtige element er ærlighed, da der igennem ærlighed overfor stakeholderne er større

sandsynlighed for accept end hvis organisationen valgte at lyve eller tilbage holde information.
(Coombs, 2015)

Situational Crisis Communication Theory

Coombs har udformet fire overordnede responsstrategier; benægtelse, formindskelse, forstærkelse og genopbygge. Disse fire overordnede strategier har flere understrategier, der viser hvilken rolle kriselederen har for organisationen.

Benægtelsesstrategier er hvor kriselederen antager en defensiv tilgang hvor anden part bliver ansvarliggjort eller ikke tilkendegiver at krisen eksistere. Dette sker igennem understrategierne som, angreb på anklager, her konfronteres de der mener at krisen eksisterer, benægtelse, her påstås der at der ingen krise er og forklare hertil hvorfor ikke, den sidste er syndebuk, her sendes ansvarligheden over på anden part. (Coombs, 2015)

Formindskelsesstrategier benyttes af kriseledere til at minimere det ansvar det ligger hos organisationen samt forsøger at redegøre for krisen for at mindste skaderne. Dette sker igennem bortforklaring, hvor ansvaret forsøges at gøres mindre med forklaring om at der ingen kontrol var over de elementer der medførte krisen, hvor retfærdiggørelse er at formindske den gjorte skade. (Coombs, 2015)

Forstærkelsesstrategier er en defensiv tilgang til stakeholderne, dette sker igennem påmindelse, hvor kriselederen påmindes stakeholderne om hvorledes tilstanden var før den egentlige krise. En anden tilgang indenfor dette er offerrollen, hvor kriselederen forsøger at gøre organisationen til offer for krisen og være overbevisende over for stakeholderne. (Coombs, 2015)

Genopbygning af den sidste af strategierne, her er det en imødekommende kriseleder, der tilkendegiver organisationens position i krisen og den fejlslåede håndtering heraf. Dette sker igennem kompensation, hvor organisationen imødekommer stakeholderne igennem kompensation i form af økonomi eller anden service, et andet og det sidste element heri er undskyldning, her giver kriselederen en offentlig undskyldning og påtager sig det fulde ansvar. (Coombs, 2015)

Situational Crisis Communication Theory (SCCT), vælges på baggrund af krisetypen samt hvilket ansvar stakeholderne giver organisationen for krisen. Der er fokus på den kontekst krisen finder

sted i, samt afgøre situationen, hvilken strategi der skal benyttes, ifølge Coombs udvælges strategien ud fra hvilken der er bedst gavnede for organisationens omdømme på baggrund af krisetyper, kirsehistorie og tidligere omdømme (Coombs, 2015).

Krisetyper

Krisetyper benyttes til at finde frem til hvilken tilgang der skal benyttes i forhold til hvilken respons der er nødvendigt at benytte. Dertil har Coombs fundet frem til at krisetyper kan inddeles indenfor tre kategorier, ud fra hvilken trussel der er rettet mod organisationens og dens omdømme.

En krise der er opstået grundet ukontrollerbare faktorer som rygter og naturkatastrofer, medvirker til at organisationen påtager offerollen, denne type af krise er samtidig en svag påvirkning af organisationens omdømme.

Hvis krisen er påstået på baggrund af faktorer organisationen ikke har den fuldkommende kontrol over, så som tekniske nedbrud, skaber det en moderat trussel på organisationens omdømme, da det antages at organisationens muligvis kunne have forudset dette.

I tilfælde af at organisationen har skyldes for krisen, er det en høj trussel mod organisationens omdømme. Sådanne kriser kan opstå igennem menneskelige fejl, bedrag og andet organisationen har den fulde kontrol over.

Der kan opstå situationer hvor organisationen og dens stakeholders ikke er enige om den egentlige krisetype, og her argumentere Coombs for at organisationen skal overveje at varetage stakeholderne mening heromkring, da det kan styrke tilliden og mindre svækkelsen af omdømmet (Coombs, 2015).

Krisehistorie

Den historiske tilgang, er med til at danne et billede af hvilke kriser organisationen har været en del af, i forhold til hvordan de selv har været involveret i dette og deres opfattelse af udfaldet. Der er her ikke kun fokus på, hvorledes stakeholderne anskuer fænomenet, men fungere som et sammenspil mellem organisation og stakeholdere. Johansen og Frandsen definerer en krise som værende den relationelle skade der er skabt mellem organisation og stakeholder (Johansen & Frandsen, 2007), hvor der er fokus på omdømmet. Hvis organisationen har været i samme type af krise, kan det skade omdømmet mere end første krise medførte, ifølge Coombs medfører sådan

en gentagelse at stakeholderne giver organisationen et større ansvar for krisen, end der egentlig er tilfældet og derfor burde organisationen ændre deres responsstrategi. (Coombs).

Efter

Evaluering

Det er vigtigt at organisationen benytter muligheden efter krisen til at evaluere forløbet, både i forhold til hvorledes håndteringen af situationen har været samt hvilken skade krisen har bragt organisationen og dens omdømme. Dette gøres for at finde frem til om organisationens håndtering har været korrekt og hvis ikke finde frem til hvor det gik galt (Coombs, 2015). For at finde en identifikation om, den skade der er sket og dens omfang, skal der ses på udviklingen fra før og efter krise, hvilken mediedækning der var samt hvilken feedback stakeholderne giver. (Coombs, 2015)

Læring

Læring er vigtigt og skabes igennem evalueringen. Viden der er indsamlet, skal gennemgås og forstås, man skal lære noget af krisen og ikke kun komme hurtigt videre til den normale hverdag, da læringen er med til at håndtere muligt kommende kriser på bedre vis (Coombs, 2015; Johansen & Frandsen, 2007). Kriser og ledelsen heraf er en kontinuerlig proces, der skaber forandring for organisationen, denne forandring kan være konstruktiv og positiv, der kan skabe et vendepunkt for organisationen (Johansen & Frandsen, 2007).

Stakeholderne

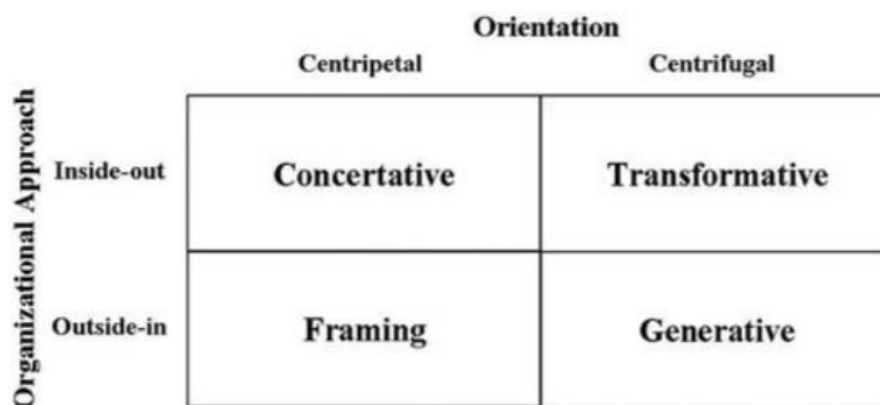
Stakeholderne er vigtige for organisationen og dens omdømme, for at sikre at der skabes et godt forhold imellem disse skal der skabes en god dialog hvor organisationen informere stakeholderne, dette kan ske igennem information omkring krisen, dens påvirker og udfaldet men også igennem besvarelser af de spørgsmål der måtte være (Coombs, 2015).

Disse processer er kontinuerlige, er med til at danne erfaring og læring i hvorledes håndteringen skal foregå og justere så tidligere tilgange ikke opstår igen – disse tillærte elementer indgår i før fasen, ved en ny mulig krise.

Strategi

Stefania Romenti og Grazia Murtarelli, har udarbejdet en teori, der har fokus på hvorledes en organisation skal håndtere krisesituationer i forhold at kommunikere ud af til. Dette har de gjort på baggrund af Jeanne Mengis og Martin J. Eppler (2008) seks mikro-dimensioner for dialog; message content and form, process structure/conversational flow, goals/intents of participants, mental models of participants, group dynamics, and conversational background/organisational settings (Romenti & Murtarelli, 2013). Romenti og Murtarelli her undersøgt de forskellige definitioner heraf og dannet to vigtige dimensioner; orientation (orienteret) and approach (fremgangsmåde), disse dimensioner benyttet til at finde frem til den logiske måde for organisationer at kommunikere over sociale medier og andre kommunikationskanaler. Dialog orienteret arbejder med den forståelse at skabe en forståelse for de samtaleprocesser og er til for at ændre de eksisterende synspunkter til positive.

Dialog fremgangsmåde er en måde at arbejde med dialog der foregår online, dette kan være inde fra hvor det er organisationen der er diskussion om, eller udefra hvor organisationen tager del i diskussionen, ud fra denne forståelse har Romenti og Murarelli udarbejdet fire forskellige dimensioner der beskrives nedenfor (se figuren nedenfor), der hver arbejder med forskellige målsætninger hvor effektiviteten afhænger af kriterier og den omkringliggende verdensforståelse. (Romenti & Murtarelli, 2013)



Figur 1 - Dialog strategier (Romenti & Murtarelli, 2013)

Concertative

Denne tilgang består i at opbygge konsensus mellem deltagerne i forhold til valg af strategi, for at skabe denne enighed og udvikle de relationer der indgår, skal der udarbejdes en fælles mission der skaber fælles intentioner om at trække i fælles retning. (Romenti & Murtarelli, 2013) Dette betyder at synspunkter og meninger omkring hændelsen skal være gensidig mellem deltagerne, dette vil skabe en sammenhørighed, det nødvendige fællesskab og trække med en fælles kraft. Kommunikations metoden sigter derfor at udvikle den fælles opfattelse, der er acceptabel for de deltagende.

Denne forståelse, arbejder med at organisationen kigger ind ad, da der diskuteres emner der har tilhørsforhold til organisationen internt, og derved kan have indflydelse på organisationens egen forståelse og påvirke individerne på de personlige erfaringer. (Romenti & Murtarelli, 2013)

Transformative

Denne strategiske forståelse, kræver at organisationen ændrer sin egen forståelse omkring antagelser og ideer, dette er nødvendigt for at opnå den nuværende strategi. Den transformative forståelse, arbejder med en forståelse af at organisationen kigger ind ad, og der skal igennem dialog skabes den nødvendige viden for at kunne nå den strategiske målsætning.

Deltagerne i denne proces, har mulighed for at have en mening i forhold til emnet, hvor de personlige følelser og tanker kommer til udtryk. Denne deltager mulighed, gør det muligt at individet føler medbestemmelse og engagere sig i de forskellige perspektiver der skabes ved at analysere organisationen emner, dette vil dertil skabe nye værdier i organisationen. (Romenti & Murtarelli, 2013)

Framing

Framing er ikke en individbaseret tilgang, men til gengæld er det organisationen der vælger hvilke emner der skal synliggøres og anerkendes, for at styrke den nuværende sociale position. De rammer der skabes, dannes af specifikke aspekter af virkeligheden som organisationen befinder sig i, og der formidles og skabes dialog igennem kommunikative tekster. (Romenti & Murtarelli, 2013) Denne tilgang benyttes også på de sociale medier, da organisationen deltager i diskussionen for at stedfæste deres position samt dirigere deltagerne over i den ønskede retning for at skabe den nødvendige forståelse for emnet. Dette fokus er være med til at nedsætte den spænding der

er omkring det kritiske emne, og da organisationen kan styre dette er der her tale om en ude fra tilgang, hvor organisationerne deltager i diskussionen for at skabe den nødvendige styring.

(Romenti & Murtarelli, 2013)

Generative

Der er her fokus på samtalen mellem deltagere, for at danne en forståelse for de forskellige perspektiver og holdninger der er i blandt, denne strategi giver organisationen mulighed for at skabe en viden om hvorledes holdningerne er blandt deltagerne, men betyder ikke nødvendigvis at organisationen ændre deres ståsted. (Romenti & Murtarelli, 2013) Dette er en ude fra tilgang, hvor organisationen deltager i diskussionen for at skabe en forståelse og derigennem skabe en øget tillid fra deltagerne, gør det det samtidig muligt for organisationen at have kontrol over samtalen (Romenti & Murtarelli, 2013).

Den lærende organisation

For at skabe en forståelse af, hvorledes organisationer skaber læring i en forandringsproces, benyttes Peter M. Senge teori om den femte disciplin. Disse fem discipliner består af; Personlig beherskelse, mentale modeller, fælles visioner, teamlæring og systemtænkning, og er med til at repræsentere retningslinjer for, hvorledes individer i organisationen handler og tænker i en læredygtig organisation (Senge, 2006).

For at skabe en lærende organisation, er det ifølge Senge vigtigt at; der skabes åbenhed overfor medarbejder imellem (personlig beherskelse), villighed til at skabe en ny tankestrøm ved at til side sætte allerede eksisterende (mentalemodeller), skabe sammenhørighed ved at danne fælles visioner (fælles visioner), sammenarbejde for at nå den fælles vision (team læring), samt skabe en forståelse af, hvorledes organisationen fungerer (systemtænkning) (Senge, 2006).

Kritikken der er ved denne metode at arbejde, er at der ikke er mulighed for organisationen at skabe den dybere indsigt i de processer der opstår, og derved er der ingen kontrol med processerne. Dette er ikke nødvendigvis en negativ tendens, da det skaber et flow internt i organisationen der yderligere kan understøtte og danne den organisations kultur der befinder sig eller ønskes at styrkes, trods for at Senge ikke har den kulturelle forståelse som en del af sin teori apparat.

Analyse

Sociale medie

De sociale medier har indtaget en større rolle igennem de sidste på år, og det kan efterhånden være svært at beskrive hvad sociale medier er for en størrelse, da det benyttes til at beskrive medier såsom; Facebook, Twitter, Youtube, Intagram, trustpilot og snapchat. Disse platforme danner grundlag for at skabe interaktion mellem brugerne, der har forskellige motiver og formål med benyttelsen heraf. For at skabe en samlet forståelse af sociale medier benyttes Kaplan og Haenleins definition af sociale medier;

“Social Media is a group of internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content” (Kaplan & Haenlein, 2010)

Web 2.0, har givet mulighed for disse sociale medier at danne sig, disse sociale medier havde tidligere det formål at muliggøre en interaktion mellem privatpersoner. Interaktionen har fået en anden betydning, da den sociale platform giver mulighed for at udtrykke holdninger til den omkringliggende verden. Ifølge Danmarks statistik, er der kun én ud af fire der har internetadgang, der fravælger brugen af sociale medier (Danmarks statistik, 2016), dette kan være en indikation på at forbrugers behov for at benytte sig af WOM er øget.

Den teknologiske udvikling, har bevirket at de sociale medier er lette at tilkomme, dette skydes at den moderne bruger har mulighed for daglig adgang til internettet samtidig med at der er udviklet apps til disse medier, der gør det muligt at tilgå det sociale medie på mobil, tablet og bærbar m.v. hvilket forbrugeren yderligere har mulighed for at tilgå. Det sociale netværk der er skabt igennem de sociale medier, er derfor let tilgængelig og ofte lige ved hånden, der giver forbrugeren mulighed at udtrykke sig igennem WOM og samtidig interagerer med både positiv og negativ WOM fra andre forbrugere der indgår i netværket.

Organisationer kan benytte muligheden for at tilgå sociale medier, for at skabe kommunikation med nuværende, potentiel fremtidige og forhenværende kunder for at markedsføre produkter og service der tilbydes fra organisationens side. Danske organisationer har benyttet denne mulighed, men der er sket en markant stigning fra 40 % i 2013 til 64 % i 2016, dette kan være et udtryk for at

der er fundet frem til at denne kommunikationskanal i høj grad skaber muligheder for organisationen (Danmarks statistik , 2016). Benyttelsen af de sociale medier, har ikke altid den ønskede positive effekt, da det giver mulighed for benyttelse af negativ WOM hvis forbrugeren har haft en dårlig oplevelse ved køb af et produkt eller service. Det kræver derfor at organisationen er gearet til at håndtere potentielle udfordringer i forhold til den online kommunikation.

Facebook

Tilgængeligheden til Facebook, er som beskrevet ovenfor, forbedret igennem teknologiske udvikling og gør det muligt for forbrugeren at holde sig opdateret igennem det sociale medie, dette gælder i høj grad det sociale medie Facebook.

I Danmark er det mest anvendte sociale medie Facebook, her har to ud af tre individer i befolkningen oprettet en bruger, denne mængde af brugere skaber et stort netværk hvor benyttelsen af positiv og negativ WOM er til stede i stor stil. Undersøgelser foretaget af Gallup, viser at brugerne vælger at benytte sig af WOM, ved at henvende sig til det nære netværk, der er bestående af venner og familie, igennem de skrevne opslag, likes og kommentarer. (DR Medieforskning , 2015; Danmarks statistik, 2016)

Facebook er voksende, dette skyldes mængden af forbrugere men også at forbruget af dette sociale medie er stigende. Der skabes et social netværk, og der er ikke på samme måde en sortering i hvem der skal indgå i dette netværk, dette resultere at der kan være flere end 500 facebookvenner, der indgår i dette netværk. For at skabe kontrol over hvad brugeren ser igennem dette sociale medie uden at skabe ens stor mængde af opslag, annonceringer m.v., arbejder Facebook med algoritmestyring. Før, hvor der ikke var mange brugere på det sociale medie, benyttede Facebook Edgerank algoritmen, der havde til formål at udvælge hvilke historier brugeren skulle se, dette skete ud fra tre faktorer; relevans, vigtighed og alder på opslaget (Widman, u.d.), denne benyttes ikke længere men er erstattet af en algoritme der varetager flere faktorer, der har til formål at skabe en bedre brugeroplevelse.

Algoritmen benytter faktorer, der vurderer hvilken adfærd brugeren har på Facebook ud fra hvilke interesse den enkelte varetager. Formålet med algoritmen er ikke længere det samme som tidligere men skaber den samme oplevelse for brugeren. Det data der indhentes på den enkelte bruger, benyttes yderligere til annonceringer der skal ramme en bestemt gruppe med vise

interesser (searchenginewatch.com, 2013). Ved at organisationen har kendskab til de bagvedliggende mekanismer for annoncering, giver det mulighed for at have en tættere berøring med forbrugeren, der skal foretages en vurdering i forhold til om der er det nødvendige kendskab hos organisationen samt finde frem til de nødvendige ressourcer for at få bedst muligt udbytte. Organisationer ligger ikke altid inde med denne ressource tilgængelighed men der kan med fordel udarbejdes en handlingsplan for at opnå denne ressource.

Brugeroplevelsen af Facebook har en vigtighed for brugeren, da det giver mulighed for at deltage aktivt i de fællesskaber og derigennem danne en identitet. Mikael Lemberg, der er SoMe¹ strateg, mener brugeren skal være en aktiv proces i fælleskaben og dettes gøres igennem forskellige opslag, likes og kommentarer. Han mener samtidig at forbrugeren af det sociale medie har en større opmærksomhed, end tidligere, på at skabe opmærksomhed på sine opslag ved at skabe flest mulige 'kilk', altså skabe interaktion med opslaget i form af likes, kommentarer og delinger (Haslund, 2013). Interaktionen benyttes af algoritmen, til at skabe en vægtning af opslagets vigtighed og derigennem skabes der en hurtig spredning til omkringliggende netværk på det sociale medie.

Forfatter, foredragsholder, forlægger og filosof Lene Andersen, men at brugen af Facebook skaber udfordringer i henhold til at have fokus på de vigtige emner.

"Debat om abstrakte emner er svære at tage i det offentlige rum, og de ender aldrig på forsiden. Det er et problem. Medierne er i dag mere kommercialiserede. Politikerne vil gerne eksponeres og udtaler sig om det, der glider lettest ned. Så er det svært at gå ud og fremlægge en langsigtet gennemtænkt strategi for sammenhængen mellem økologi og it. Den får du ikke på forsiden i én linje." (Daarbak, 2011)

Den spredning der sker af de opslag, der ifølge algoritmen vækker størst interesse, skaber ifølge Lene Andersen ikke den vigtige nyheds-, informationsoplysning og diskussion der er nødvendig for samfundet. Dette kan skyldes at der igennem de meningsforhandlinger brugeren er igennem, ikke er dannet de nødvendige mønstre for at kunne agere i denne proces og derigennem skabe mening herfor. Ved at brugeren vælger at være den deltagende i processen, kan der skabes en nye

¹ SoMe – er en forkortelse af sociale medier

forståelse for nødvendigheden for at skabe øget opmærksomhed på den *vigtige* nyhedsinformation.

Forbrugeren der indgår i de sociale medier, har en allerede eksisterende identitet, denne bliver påvirket af at engagere med det sociale medie, dette skyldes at de vante mønstre forbrugeren indgår ændres. En undersøgelse fra Gallup, viser at danskerne i højere grad benytter mobilen frem for computeren når det angår internetadgang; I 2017 bruger 68 % af danskerne nettet fra mobilen dagligt, mens 62 % bruger nettet fra en almindelig computer daglig (Christensen , 2017). Denne tendens viser at der sker en ændring hos individernes indlagte mønstre, der nu ændres grundet den omkringliggende verden og de muligheder der ligger heri og der skabes nye mønstre, der medvirker til denne stigende udvikling. Ændringen af dette forbrugsmønster, skaber mulighed for individet at deltage mere aktivt i det online fællesskab, virket giver mulighed for øget udfoldelse i henhold til at udtrykke sig og derigennem skabe en aktiv proces der påvirker den egentlig identitet samt den online identitet der ønskes (Wegner , 1998).

Organisation

Danske organisation er benytter i stigende grad de sociale medier til at markedsføre organisationen, dens produkter og services, denne online placering giver mulighed for en god markedsposition, da tilgangen er let tilkommelig. Undersøgelser foretaget af Gallup, viser at nu ud af ti danskere benytter internettet for at søge information om varer og service, hvilket viser at organisationen har mulighed for at tilgå disse potentielle kunder ved online annoncering (Christensen , 2017).

Professor på Datalogisk Institut på Københavns Universitet, Stephen Alstrup, mener at Facebook kender ham bedre end hans kone, efter han har interageret med Facebook.

"Og når jeg havde liket et eller andet på Facebook 150 gange, ville Facebook være bedre til det end min familie - og efter 350 likes kender Facebook mig faktisk bedre i den her slags spørgsmål end min kone." (Alstrup, 2018)

Dette giver en forståelse for algoritmens mange muligheder samt den dataindsamling der skabes for hver enkelt bruger, dette kendskab danner god mulighed for at finde frem til den konkrete målgruppe der efterspørges for organisationerne.

De sociale medier giver organisationerne mulighed for at styrke deres profil igennem markedsføring af deres produkter og skabe et brand der står mere klart hos forbrugeren, yderligere benyttes denne mulighed, der skabes igennem de sociale medier, til at kommunikere med deres kunder og forretningsforbindelser. (Danmarks statistik , 2016) Sociale medier giver muligheder for at skabe en forståelse for deres kundegrundlag, dette giver mulighed for at skabe markedsundersøgelser, for at finde frem til hvem kunderne er og hvad de efterspørger. Forståelsen der skabes, kan benyttes til at skabe en bedre forståelse for tankegangen og forståelsen kunderne har for organisationens produkter eller service, dette kan være med til at skabe en målrettede annoncering for at danne større kundegruppe.

"Virksomhederne kan bruge sociale medier til at forstå kunderne bedre, helt ned på individniveau. Den enkelte brugers personlige identitet gør os i stand til at levere en bedre kunderejse for hver enkelt, fordi vi kan blive bedre til at tale ind i den præcise kontekst, kunden oplever os i." (Larsen , 2015)

Larsen mener at det er vigtigt for organisationerne at møde brugerne, for at kunne etablere den rigtige form for kommunikation og imødekomme kunderne i deres praksis fællesskaber. For at nå flere kunder, har organisationerne mulighed for at benytte annoncering via Facebook, som tidligere nævnt, giver det mulighed for at ramme den ønskede kundegruppe. Denne målretning er muliggjort grundet den dataindsamling der dannes ved at Facebook brugerne interaktion i forhold til likes, kommentarer og 'klikes'.

De sociale fællesskaber er nødvendige at skabe mening med, da det er disse der kommunikeres igennem og der på baggrund af dette skabes mening omkring organisationen. Organisationer skal have en klar forståelse for den kommunikationskultur der kan benyttes på de sociale medier, disse skaber restriktioner, da der ikke er gavnligt for organisationen at udtrykke sig igennem vrede eller have en bestemt tonefald.

En udfordring der er eksisterende i forhold til at organisationer benytter sociale medier for at skabe et kommunikations forum med deres kunder, er at der ingen kontrol er med hvad der bliver skrevet om dem, hvor henne dette bliver skrevet samt med hvilken hast dette bliver spredt. Brugere der interagerer med eller omkring organisationen har magten, da de tilkendegiver deres

mening omkring organisationens produkt eller service – både på godt og ondt – dette påvirker organisationens image udad til.

Brugernes ytringer kommer til udtryk på mange måder, da der allerede er skabt bekendtskab med Telenor sagen, vil der komme et eksempel fra Kims;

"I en reklame for knasende chokoladekugler optrådte den fiktive figur Jørgen med chokolade i hele ansigtet, hvor han til lyden af bongotrommer fortalte om sine nye chokoladekugler. Reklamen blev af mange kritiseret for at være racistisk. Kims valgte derfor at klippe Jørgen ud af reklamen."

(Jensen , 2018)

Et andet eksempel på hvorledes organisationer kan komme i stærk modvind over de sociale medier, dette illustrer at ytringerne ikke kun skabes grundet utilfredshed over produktet eller servicen der er leveret. Overstående er mere en forsøg på at skabe opmærksomhed om at Kims, ifølge brugeren og de der var deltagere i processen, udfører en racistisk handling i deres reklamer for deres produkt. Dette skaber en forståelse af den magt der ligger hos forbrugeren, når organisationer bevæger in på de sociale medier og hvilke konsekvenser det kan have.

Delkonklusion

Analyse af sociale medier giver en dybere forståelse af, hvilke elementer der spiller ind i sammenspillet mellem individer, organisationer og de praksis fællesskaber der dannes. Tilgangen til disse medier, er igennem den teknologiske udvikling, blevet lettere tilgængelige hvilket betyder at kommunikationen der opstår skabes når brugeren føler for det.

Sociale medier er et vidt begreb, der er med til at skabe en online kontakt og danner grundlag for den sociale interaktion i de opståede sociale fællesskaber på tværs af brugerne. De sociale fællesskaber der bliver dannet imellem privatpersoner og erhvervslivet, skaber forståelse for hvilke tiltag og elementer der er vigtige at have for øje når der ønskes at blive etableret på sociale medier. Praksis fællesskaberne er med til at udvikle identitet, dette ser igennem de mønstre der dannes på det sociale medie, da brugerne er i interaktion med omverdenen, skal der se en revurdering af den mening der allerede er dannet, for at danne et nyt.

Brugen af WOM er en af de kommunikative elementer der spiller ind, for at have den nødvendige viden for at skabe forståelse af hvorledes kommunikationen er en vigtig rolle.

Analysen kommer ind og skaber en forståelse af, at brugerne af det sociale har magten i forhold til organisationerne. Organisationerne har ingen kontrol over den kommunikation brugerne skaber, det er ikke gennemskueligt at finde frem til hvilken effekt brugen af negativ WOM kan have, dette kommer an på hvilken strategi og kommunikation der benyttes. Organisationen skal geares til at kunne navigere i denne verden, dette vil give mulighed for at fange udfordringerne inden de eskalere og bliver til en shitstorm, da dette vil have indflydelse på det image organisationen ikke ønsker skadet.

En shitstorm

Fænomenet shitstorm er forholdsvis nyt, det har fået en stigende tendens i løbet af de seneste år, hvor organisationer på de sociale medier er endt i shitstorms, hvilket har skabt stor medie dækning på den traditionelle forståelse af medier (nyheder, aviser og radio).

Fænomenet tiltog, ifølge Lemberg, med hastig fart da Facebook ændrede algoritmevægtningen, hvilket resulterede i at brugen af negativ WOM blev synliggjort til flere i netværket. Denne forståelse stemmer overens med Pfeffer *et al.* definition af en shitstorm;

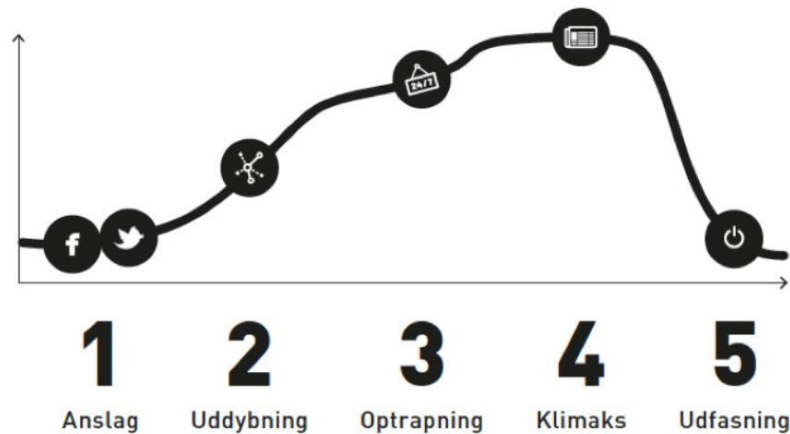
“an online firestorm as the sudden discharge of large quantities of messages containing negative WOM and complaint behavior against a person, company, or group in social media networks. In these messages, intense indignation is often expressed, without pointing to an actual specific criticism.” (Pfeffer, et al., 2014)

Brugere af sociale medier vil skabe et netværk bestående af privatpersoner samt erhverv til at skabe dialog hvor der udtrykkes holdninger, ifølge Pfeffer *et al.*, opstår en shitstorm ved at kommunikationen ændres til en negativ brug af WOM, der er rettet mod en person, gruppe eller organisation – hvor det ikke altid er muligt at finde frem den specifikke kritik.

Den negative WOM kommer til udtryk igennem opslag, der til formål at skabe opmærksomhed omkring den enkeltes opslag, for at skabe et netværk der udtrykker deres mening igennem dette opslag. Algoritmen vil mærke en interesse i netop i dette opslag, grundet den store interaktion, hvilket resultere i at denne ene brugers holdning, der muligvis helt eller delvist deles af andre i netværket, spredes ud til et større publikum. Volumen af opslaget kan hurtig blive stort, da der med stor hastighed skabes en bred rækkevidde, hvor der kan være tilsluttende brugere der enige med opslagets emne.

De fem faser

For at skabe en større forståelse for hvorledes en shitstorms livscyklus er, hvilke elementer der går i sammenspil med hinanden samt indblik i hvorledes organisationerne agerer i en krisesituation.



Figur 2 - Berettermodel af en shitstorm (Alstrup, 2018)

Anslag

Første del af processen er, at der udtrykkes en kritik igennem et socialt medie. Opstarten på en mulig shitstorm, syntes at opstå igennem fejl eller forkerte vurderinger organisationer, enkeltpersoner eller grupper laver, dette kommer til udtryk igennem offentlige opslag hvor der benyttes negativ WOM. Denne proces kan være kort, dette skyldes at der i denne fase findes frem til om andre i det praksis fællesskab har samme mening i forhold til begivenheden og om der er enighed i det opslag der er blevet lagt op.

Et opslag der vakte stor opmærksomhed hos det praksis fællesskab var en kunde hos Telenor, der i 2012 udtrykte utilfredshed i forhold til den kundeservice der blev leveret (Komment, 20012). Opslaget er blevet skrevet grundet frustration og uforståenhed i forhold til håndtering af hans sang, der omhandler muligheden for at oprette en PBS-aftale, hvilket ikke var muligt og derfor var han nødsaget til at betale et gebyr på 50 kr., hver eneste måned – senere fandt man ud af at det var en fejl der var opstået hos banken. Denne utilfredshed i henhold til den kundeservice der ifølge Anders Brinkmann ikke blev leveret, kom yderligere til udtryk igennem hans kærestes sag i forhold til afbetalingsordning, hvor kundeservice ikke kunne levere den ønskede ydelse i forhold til en betalingsopgørelse.

Opslaget var den første af sin slags, til at generere en shitstorm men er efterfølgende skabt en forståelse af brugerne, at det at tilkendegive sin mening på et socialt medie, kan skabe et pres der er nødsaget til at håndteres af organisationen i forhold til ændringer i deres tidligere tilgange eller processer.

I 2014, blev Københavns Zoo udsat for startfasen af hvad der skulle vise sig at blive til en stor shitstorm verdenen over. Som så mange gange før, er dyr i den zoologiske have blevet aflivet og der er blevet udført offentlig obduktion af dyret, muligheden for at lære om dyret anatomi og udseende har vakt interesse hos voksne og børn (Politiken, 2014). Denne måde at håndtere situationen på i forhold til at sikre bestandens sundhed og regulere ved aflivning, skabe stor undren og utilfredshed blandt noget af befolkningen i Danmark. Aflivningen og obduktionen af giraffen var et stort tals emne, men oven i det ville Københavns zoo fodre kødæderne med kødet fra giraffen, dette tændte en ild hos modstanderne.

Uddybning

Der skabes i denne fase større opmærksomhed omkring opslaget, grundet de delinger, kommentarer og likes opslaget har opnået. I denne fase er det muligt at indgå at indgå i en shitstorm, hvis der er kendskab eller viden indenfor håndtering af disse situationer. Hvis kritikken fortsætter uhindret, er der potentiel mulighed for at trække opmærksomhed fra de traditionelle medier – dette skaber en endnu større mediedækning og kan have større konsekvenser. (Alstrup, 2018)

Opmærksomheden omkring Andres Brinkmann opslag på Telenors Facebooks side, tog hurtig til og der blev generet mere end 16.000 likes fra andre Facebook brugere, dette skete på under et døgn (Wittorff, 2012). Der er sket en stor spredning inden for kort tid, og det resulterede i at der blev skrevet 1.500 kommentarer, med samme eller lignede dårlige oplevelser kunderne har haft med Telenor. Billedet der bliver skabt ud ad til, viser overordnet at Telenor ikke er en organisation som man burde være kunde i, dette er dog ikke det fulde billede der bliver dannet. Brugen af negativ WOM skaber dette negative syn på Telenor, da der i fællesskab er blevet enighed om at Telenor er den onde.

Tom Lehn-Christiansen, kommunikation rådgiver hos Telenor udtaler til Computerworld; *"Det er klart, at vi undrer os lidt over omfanget. Det er ikke noget, som vi tidligere har set, og derfor tager vi naturligvis også sagen alvorligt."* (Wittorff, 2012)

Telenors store udfordring, bestod i at der ikke var kendskab til hvorledes sådanne situationer skal håndteres samtidig med at det bredte sig i sådan en hastighed at det kunne være svært at danne det overordnede billede af den egentlige situation. Deres manglende reaktion og respons medførte at opslaget fik over 32.000 likes og over 3.000 kommentarer, denne størrelsesorden har gjort at rækkevidden har været u håndgribelig stor for Telenor at skulle håndtere uden egentlig forståelse for situationen.

Forskellen mellem Telenor og København Zoo er, at der ved Telenor opstod en situation uden nogen egentlig forklaring på hvorfor netop den dag, hvorimod at Københavns Zoo havde fortalt til medier at der ville ske en aflivning og obduktion.

Motiverne bag disse shitstorme kunne ligge i forskellige motiver brugerne har, for at ytre deres meninger ud til omverdenen. Telenor sagen er egentlig en personlig sag og oplevelse der blev delt med omverdenen, hvor der ved Københavns Zoo ligger et mere følelsesmæssigt og etisk aspekt ind over de brugere der udtrykte deres utilfreds- og uforståenhed.

Professor i dyreetik ved Københavns Universitet, Peter Sandøe, udtaler til Berlingske; *"Marius' navn har været med til at styrke billedet af, at han er et slags kollektivt familiedyr. Og når han så bliver slagtet, selv om han ikke er syg, så kan det vække stærke følelser."* (Jørgenssen, 2014)

Denne følelsesmæssige involvering skabte en debat, hvor det kunne være svært at komme igennem med de faktuelle ting, der var den egentlige årsag til aflivningen.

"Men der er selvfølgelig også en gruppe, der reagerer meget følelsesladet, og som ikke virkede interesseret i en forklaring, men snarere syntes at have behov for at få afløb for deres frustration"

– Kommunikationschefen hos Københavns Zoo, Sami Widell (Lauridsen, 2015)

Denne udfordring kunne også ses igennem det interview Bengt Holst, direktør for København Zoo, deltog i hos Channel 4 (Channel 4, 2014), hvor Holst holdte sig til de faktuelle elementer i sagen, hvorimod værten forsøgte at skabe den følelse af at hvad der var sket, var en fejltagelse. Dette var

starten på et længere forløb, med udtrykte følelser og medier over hele verdenen der dækkede sagen og dens forløb.

Optrapning

I denne fase har kritikken nået en vis volumen, at det når ud til online-medierne og de traditionelle lokalmedier, dette skaber en øget opmærksomhed på kritikken.

Medierne har i denne fase en indflydelse på i hvor høj grad kritikken spredes og der skabes et gennemgående kendskab til den kritik organisationerne er udsat for. I de to omtalte cases, har medierne været en del af casen næsten fra start af processen, dette gør at der allerede fra start bliver skabt en større tilgang til individer der har et ønske om at udtale sig eller har en mening om dette og gerne vil indgå i det praksis fællesskaber der er dannet.

Kommunikationen i denne optrapning, er i højere grad præget af brugen af negativ WOM, dette kan skyldes at de deltagende i processen skaber en sammenhørigheds følelse og det styrker tonen og budskabet.

"Det bliver bare værre, hvis den frustrerede kunde oplever, at virksomheden ikke lytter. Så man skal skynde sig at svare, og sige, at man er i gang med at undersøge sagen, eller hvad det kan være - så kan man være heldig at stoppe den" - Lemberg (Haslund , 2013)

Denne udtalelse henvender sig til at skabe en forståelse af hvorledes Telenor kunne have mindsket størrelsen af shitstormen, ved at skabe en dialog med pågældende kunde kan det afhjælpe på den frustration der yderligere er eksisterende i opslaget.

"De sociale medier engagerer rigtig mange mennesker på kort tid, og det kan virke uoverskueligt. Men det giver også mulighed for at få fortalt tingenes sammenhæng og spredt det budskab hurtigt." Kommunikationschef Københavns zoo, Sami Widell (Lauridsen, 2015)

Der var igennem medierne forsøgt at skabe en forståelse for tingenes egentlige tilstand, men i sagen om Københavns zoo, spillede det følelsesmæssige aspekt ind, i mange af de der deltog i processen. Dette skyldes at giraffen var navngivet, dette giver en dybere medlidenhed da det i højere grad bliver betragtet som et individ i samfundet, eller som et kæledyr.

"Men der er selvfølgelig også en gruppe, der reagerer meget følelsesladet, og som ikke virkede interesseret i en forklaring, men snarere syntes at have behov for at få afløb for deres frustration"

Kommunikationschef Københavns zoo, Sami Widell (Lauridsen, 2015)

Der skal findes en måde at trænge igennem til de følelsesmæssige implicerede individer, da de ikke kan skabe en forståelse for den logiske forklaring. Der skal findes en kommunikations løsning, der både medtager at nogle har behov for den logiske forklaring, da der i højere grad her er tale om en undren samtidig med at de følelsesmæssige tilgodeses i denne proces.

Klimaks

Nu er der skabt en så stor opmærksomhed og medie dækning, af den dertilhørende kritik, er nu spredt ud til de større mediebureauer, dette skaber en selvforstærkende effekt da det medfører at der nu skabes en øget opmærksomhed samt at det giver mulighed for at flere kritikere deltager. (Alstrup, 2018)

Flere af faserne opleves så hurtigt at det kan være svært at skelne mellem disse, og der sker i denne sammenhæng overlap i processen, der giver flere bolde at kontrollere. Københavns zoo oplevede på egen hånd hvad det vil sige at komme i internationale medier, da sagen om aflivningen både Britiske BBC, The Guardian og The New York Times. Denne opmærksomhed betød at Københavns zoo skulle kommunikere med internationale medier og forklare de egentlige forhold.

"Vi vil gerne understrege, at vi ikke betragter det som dyrplageri at aflive en giraf og så fodre den til løverne. Løver er rovdyr, og de spiser dermed kød. I dette tilfælde blev løverne fodret med en giraf, som løver også spise i naturen. Hvis vi ikke havde fodret dem med giraffen, skulle de have været fodret med kød fra andre dyr, som var blevet aflivet i stedet. Det er sådan, det er. Kød kommer fra dyr. I dette tilfælde ved vi, at kødet kommer fra et dyr, der har haft et godt liv"

Københavns Zoo (Jørgensen, 2014)

Det har for Københavns zoo været nødsaget til at sammenfatte en forklaring og begrundelse for valgt, dette skydes at der igennem den massive mediedækning i ind- og udland, dannes grundlag for flere kritikere. Med forklaringen, ses ovenfor, skabes der viden, hvor både de undrende, de

oprørte og de følelses påvirkede, har mulighed for at danne en mening herom og derved muligt skabe forståelse for det udfald der finder sted.

Telenor nåde ikke ud til de internationale kommunikationskanaler, men igennem processen blev Telenor anskuet i en andet lys end tidligere og det havde en betydning for det image de ønsker at have ud ad til.

Den manglende viden om hvorledes denne situation skulle håndteres, påvirkede organisationen internt og krævede at der blev arbejdet målrettet for at finde en løsning på dette. Kunderne har fået en anden holdning til hvad Telenor står for og den imaget skal genskabes eller ændres fuldstændigt for at kunne komme ovenpå igen. Det er vigtigt at der er en anerkendelse fra Telenors side, at kunderne er ambassadører for organisationen og at det er ambassadørerne der sælger brandet, men med dette op slag og kendskabet til flere problematikker hos kunder, skal der ske en fuldstændig revurdering af hvorledes der i fremtiden skal skabes en strategisk ændring, der medvirker til sådan noget ikke opstår igen.

Udfasning

Den sidste fase, er hvor kritikken ikke længere får den samme medie dækning og opmærksomhed som tidligere, dette er et typisk resultat af at der er responderet på kritikken. (Alstrup, 2018)

Telenor har igennem denne shitstorm fået et indblik i de udfordringerne der befinder sig internt i organisationen, dette førte til en undersøgelse der bekræftede kundernes egentlige holdning til teleselskaber. Undersøgelsen bestod af 3.000 kunder, hvoraf mange af disse gav til kende at teleselskaber ikke overholder det lovede i forhold til stabilitet i netværksforbindelse samtidig viste det sig at kundeservicen var svigtende, da kunderne oplevede ikke at kunne komme i kontakt til teleselskaberne (Wittorff, 2012).

Undersøgelsen giver ikke kun mulighed for at skabe kendskab til hvilke udfordringer organisationen har internt, men kan også danne et billede af det image der er skabt omkring Telenor. Ændringer for at imødekomme de fejl og mangler der befinder sig, kan påvirke organisationen meget da det kræver en ændring i medarbejdernes forståelse for at ændringen er nødvendig. De praksis fællesskaber der allerede eksistere bliver berørt, dette skyldes at der

kommer nye ting at tage stilling til og dette skal der skabes en meningsdannelse omkring, både for den enkelte medarbejder men også for de forskellige teams.

"Vi vil blandt andet kigge på om, der er nogle processer i forhold til vores regninger, der skal justeres på" Tom Lehn-Christiansen (Wittorff, 2012)

For at kunne imødekomme kunderne og skabe de nødvendige ændringer blev der lavet en ny strategi "STORM", denne sætte krav til at telefonselskabet skulle overholde de lovede ting samt gøre det muligt at komme i kontakt med kundeservice døgnets 24 timer - for at kunne levere dette, ansatte Telenor 50 medarbejder til kundeservice.

Denne strategi stiller store krav til de ansatte, da de meningsskabende processer kan være længerevarende og kunne skabe modstand mod forandringen hvilket danner en anden kultur der skal navigeres i.

Shitstorms kan ende på forskellige måder, og dette ses igennem den proces Københavns Zoo har været igennem. Den store mediedækning både international og national, gjorde at det meget hurtigt tog fart, ifølge Sami Windell, gik det også hurtigt over igen;

"Det dør jo ud efter nogle dage, og efter en uge var det værste overstået. I dag får vi meget få henvendelser om det, så stormen blæser jo ret hurtigt af" (Lauridsen, 2015)

Shitstormen har ikke haft en sådan konsekvens som egentlig forventet, da der var en forventning om at der ville ske boykot af Københavns Zoo, hvilket vil påvirke besøgstallet betydeligt. Besøgstallet er lavere end året forinden, men dette skyldes i højere grad det gode vejr, åbning af det arktiske ringe og lærer-lockouten (Frølich, 2014).

"Men vi er mere opmærksomme på konsekvenserne nu og muligheden for, at en sag kan blive stor. Jeg tror ikke, der var nogen, der havde forventet omfanget dengang" Sami Windell (Lauridsen, 2015)

Københavns zoo har nu skabt en forståelse af, hvilke indflydelse sociale medier har af indvirkning på organisationen, dette gælder i høj grad når der er tale om emner der kan vække følelserne hos brugerne i en negativ retning.

I denne sag, ændrede der sig ikke noget i det organisatoriske eller i de processer der er en del af hverdagen – dette kan være en måde at vise organisationen internt at det arbejde der udføres ikke er forkert, men nødvendigt for at skabe det miljø det er bedst. Medarbejderne skaber derigennem mening omkring ledelsen og vigtigheden at arbejde mod det mål der skaber det bedste miljø.

Delkonklusion

Udviklingen af en shitstorm kan beskrives igennem 5 faser, der er med til at skabe en forståelse for hvad der foregår i pågældende situationer. Der er ved analyse igennem disse 5 faser mulighed for at der dannes et dybere overblik over den pågældende sag, samtidig med at det der findes frem til hvorledes organisationer kan håndtere sagen og hvor der skal være rettet en øget opmærksomhed, for at undgå at det sker igen.

I analysen er der blevet arbejdet med to forskellige organisationer; Telenor og Københavns zoo, og der er blevet analyseret på begivenhederne samt fundet frem til at alle processer og udfald ikke er de samme.

Analysen var med til at skabe en indsigt i processerne, samtidig viste det også at en shitstorm kan udvikles som en steppebrænd hvilket medfører at de forskellige faser smelter sammen og det kan være svært for organisationen at finde frem til hvorledes situationen skal håndteres.

Hverken Telenor eller Københavns zoo havde tidligere oplevet noget lignende, hvilket betød at der ikke var den nødvendige kendskab til at kunne håndtere sagen og derigennem sørge for at det ikke endte i sådanne voldsomme shitstorms, som det gjorde.

Ved udfasningen, håndterede begge organisationer situationen på forskelligvis, dette skyldes af at påvirkningen af den konkrete sag havde forskellige konsekvenser – Telenor fik et skadet Image hvorimod Københavns zoo ikke oplevede nogen egentlig forandring, ud over at sætte fokus på hvad en zoologisk have egentlig er for en størrelse og hvorledes denne arbejder.

Disse shitstorms har vist, at der igennem utilfredshed eller undren kan skabes en stor opmærksomhed igennem de sociale medier, dette har betydet at der nu er større opmærksomhed på hvorledes emner, der kan vække en følelsesmæssig reaktion, bliver fremstillet og håndteret.

Indblikket i disse sager viser at hver shitstorm er forskellige, men at der er nogle fællestræk i forhold til de fem faser, dette giver mulighed for en konstant læringsproces i forhold til at finde frem til den bedst mulige kommunikations løsning.

Kommunikation

Overstående analyse har været med til at skabe en forståelse for hvad en krise er og hvorledes den har en indvirkning på organisationer. I denne del af analysen vil der findes en dybere forståelse for hvorledes organisationer kan håndtere kriser, som shitstorms, igennem planlægning og kommunikation. Ligesom overstående, er dette en proces, hvor der ses på hvorledes organisationen griber kommunikationen an, før, under og efter en krise.

Kommunikation ud af til er vigtigt for enhver organisation, da det er med til at sprede budskaber, men samtidig kan kommunikation også benyttes til at afhjælp eller skabe en forståelse for, de konflikter der måtte opstå. Vigtighed af god kommunikation ses tydeligt i det politiske, både for partierne men også for de politikere der er i partierne. En negativ mediedækning af en given sag, kan have negative eftervirkninger på både politikeren men også på partiet, denne form for dækning ses oftest op til eller under en valgkampagne.

Analysen vil på baggrund af en antagelse om, at det politiske kan ansues som værende en organisation, der skal tage forbehold fra stakeholderne og deres holdninger. Derfor vil der nedenstående blive analyseret på den kommunikationsform der bliver benyttet af politikere og deres partier, når der opstår en mediedækning der fører til shitstorms.

I 2010 kom Helle Thorning-Schmidt og hendes mand, Stephen Kinnock, i medierne grundet uklare skatteforhold. Årsagen til at denne sag blev fik opmærksomhed, var grundet den daværende partiformand og statsministerkandidat Helle Thorning-Schmidt havde fokus på skattetryk i Danmark og ønsket om at hæve skatteniveauet for de med høj indkomst, dette skabte stor fokus i medierne.

Før

Helle Thorning-Schmidt har tidligere været i mediernes søgelys, i 2007 var der allerede øget fokus på egentlige forhold i forhold til boliger og ophold i Danmark med henblik på skattebetaling

(Kjærgaard, 2007). Denne anklage besvarede Helle Thorning-Schmidt meget kort og kontakt, for at ligge sagen i bero.

” Vi følger alle regler. Vi er fanget af reglerne. Det kan ikke blive anderledes. Det håber jeg, du forstår.” Helle Thorning-Schmidt til Ekstra Bladet (Kjærgaard, 2007)

Denne sag skabte ikke øget medie dækning, dette var dog start fasen til hvad der i 2010 skulle vise sig at blive en stor krise. Sagen fra 2007, var et klar advarselssignal der skulle være taget alvorligt af Helle Thorning-Schmidt, dette skulle ske igennem en bestræbelse på at komme medierne i forkøbet og fremlægge, med åbenhed, at der har kontrol over de egentlige forhold, frem for at fremstå som værende afstandtagende og kortfattet i de givende svar. Det kan antages at en klar dokumentation for forholdene, allerede dengang kunne have medført at sagen i 2010 ikke havde nået den mediedækning der blev skabt.

Medierne har stor magt og indflydelse på det politiske spil, da de udsender budskaber og er derigennem store politiske aktører i forhold til at målrette sig til de der vælger (Albæk, 2016). Denne magt benyttes i højere grad, og der er dannet tendens til at mediernes indvirkning på hvert individ er tiltagende hvilket danner grundlag for benyttelse heraf. Budskaberne er under en valgkamp med til at belyse de enkelte partiers varemærker, derigennem dannes der grundlag, fra mediernes sider, til at undersøge de enkelte politikeres ståsted og personlige andele – svare overens men Coombs forståelse af, at kriser ikke kan undgås helt.

Mediernes viden og informationsniveau er stort, og kan virke uoverskueligt, det kan derfor antages at det kan være besværligt at benytte sig af fuldkommen signaldetektion men erfaringen fra tidligere politikere og deres kriser, har mulighed for at give det nødvendige kendskab til hvorledes situationer som disse håndteres og hvilken proces det er.

For at minimere krisens omfang, kræver det at der sker hurtig handling, der er tilpasset den egentlige krise, vurderet ud fra hvilken påvirkning det kan have på omdømmet, tilliden og det generelle udfald heraf. Helle Thorning Schmidt undlod at kommentere på den kritik der var stillet overfor hende og hendes mand, muligvis i håb om at denne sag ville forløbe som den i 2007, dette havde yderligere betydning for mediedækningen der blev dannet, dette skyldes at der i valgkampen var fokus på Skat, og gjordet dette meget relevant i forhold til statsministerkandidaten personlige forhold. Helle Thornings-Schmidts manglende respons på

kritikken, kan vurderes til at skyldes en manglende forståelse for den påvirkning det kan have og derfor ikke skabt nogen konkret håndteringsproces til at arbejde med krisen.

Dette betyder at der ikke er blevet tale med en stemme der er gennemgående og fastholdende, dette har kunne have en påvirkning på den forståelse der er blevet skabt, af situationen, i det omkringliggende miljø. Dette kan have en effekt på de meningsmålinger under valget og påvirke i en negativ retning, denne vurdering syntes ikke at blive medtaget inden den egentlige krises opstart, da den manglende åbenhed ikke har været til stede i forhold til sagen.

"Det nager mig meget, hvis folk tror, at jeg har gjort noget for at snyde systemet. Det kunne jeg ikke drømme om. Jeg har begået en fejl. Og det er en stor fejl. Men jeg har ikke begået den med forsæt. Jeg har begået den på en sjusket måde, og det beklager jeg dybt." Helle Thorning-Schmidt

(Henriksen & Nielsen, 2010)

Denne åbenhed Helle Thorning-Schmidt vælger at gå med ind i sagen på, kan antyde en tendens til at undgå det konkrete spørgsmål der bliver stillet og ikke være så åben overfor den omkringliggende omverden. Denne tilgang kan beskadige tilliden vælgerne har til hende og hendes parti, der danne negativt udfald i valget, men det at der sker en udtalelse kan også styrke den tillid vælgerne har og være med til at denne et stærkt omdømme.

For at kunne håndtere udfordringerne ved krisen benyttes issue management, da denne vil give en forståelse for tendenser i omkringliggende miljø, dette kunne blandet andet være igennem meningsmålingerne der foretages, da det er med til at skabe en viden om den mulige ændring der er på tilslutningen til partiet. Dette kan bruges til at skabe en forståelse for hvor det er nødvendigt at gribe ind, for at undgå yderligere konsekvenser. Dette vurderes ikke til at være sket i 2007, det bevirkede at der ikke var udarbejdet en handlingsplan for håndtering samt at der var ikke skabt en analyse af hvilken påvirkning det kunne bevirke, hvis dette havde været foretaget af Helle Thorning-Schmidt, ville de skabe værktøjer til hvorledes der skal kommunikeres både i forhold til partiet men også ud til vælgerne for at give en forståelse for den konkrete sag, dette kunne vise stærkt lederskab og styrke indefra, ved at styre den kultur der befinder sig i partiet. Fejltagelsen af den manglende håndtering, burde der have været taget øget højde for i 2010, da kritikken der opstod igennem den manglende kontrol og viden, kunne være undgået i sådan et omfang at Helle Thorning-Schmidt og hendes mand, kunne fremvise dokumentation for at sagerne var udarbejdet.

Denne tilgang kunne have været med til at skabe en fornemmelse af at der var kontrol og partiets holdning til Skat, ville have været understøtter kraftigere.

Brugen af Reputation management er med til at fastlægge en handlingsproces der sikre og forbedre det omdømme der er etableret, hvis dette håndteres korrekt. Helle Thornings-Schmidts håndtering af sagen, viser at der var manglende fokus på omdømmet af hende og hendes parti, men der var øget fokus på benægtelse og ansvarsfraskrivelse, forstået på den måde at der ikke blev foretaget nogle udmeldinger omkring sagen.

For at have det bedst mulige omdømme kræves der at have fokus punkter, der er tiltalende for vælgeren, og skabe en god kommunikation omkring dette, der overbeviser vælgeren at dette er det rette parti at stemme på.

"Det er selve den socialdemokratiske etos, altså den opfattelse, andre har af partiet, hun trækker ned ved at så tvivl om sine skatteforhold. I socialdemokratisk optik er skatten jo den helt grundlæggende, kollektive forpligtelse. Det er tanken om ydelse til alle, betalt af alle, og så er det klart, at det giver problemer, hvis formanden ikke vil betale sin del" samfundsforsker Johannes Andersen fra Aalborg Universitet (Henriksen & Nielsen, 2010)

Helle Thorning-Schmidt og partiet Social demokraterne, havde i 2010 fokus på skattetrykket og mente derfor at de personer med høj indkomst skulle betale mere, vælgerne hertil var enige i at fordelingen skulle være anderledes. Kritikken opstod på baggrund af en manglende forståelse for, hvorledes en Helle Thorning-Schmidt ikke syner til at have styr på egne skattesager, dette billede blev dannet igennem den medie dækning der faldt sted.

Under

Den foregående proces, viser at der ikke er udarbejdet en handlingsplan for håndteringen, men der er skabt en forståelse af krisen igennem den framing der er foretaget internt, og giver en viden om hvorledes denne krises ansues. Krisen anses ikke som værende et fokuspunkt der skal varetages hurtigt, dette ses igennem den uges responstid der var før Helle Thorning-Schmidt havde en kommentar til den pågældende sag. Helle Thorning-Schmidts mand, Stephan Kinnock, har under hele sagen ikke været deltagende i sagen, det kan antages at der, ud fra en vurdering, er fundet frem til at dette er den bedst muligt løsning der giver det bedste udfald.

"Han bakker mig bestemt op. Men når hans skatteforhold kommer frem, er det jo på grund af mig, svarede Sformanden dengang." Helle Thorning-Schmidt (Ekstra Bladet, 18. september 2010)

Omverdenen danner mening herigennem, hvortil det kan syne at der er manglende opbakning til Helle Thorning-Schmidt, og hendes parti. Dette kan komme bag på vælgerne, men er ikke nødvendigvis med til at skabe en større udfordring i forhold til at forværre den eksisterende krise, dog danner det et billede af den ikke eksisterende kommunikation.

I start fasen blev der arbejdet ud fra en handlingsfase hvor responsstrategien var benægtelse, dette kommer til udtryk igennem interviewet foretaget af BT, hvor Helle Thorning-Schmidt udtalte at de følger reglerne og var meget kortfattet. Der er i denne sammenhæng ikke fokus på modtagerens opfattelse af sagen, men afsenderens, dette er ifølge Coombs ikke den korrekte måde at håndtere krisekommunikationen på, da en forbedret kommunikation skabes ved at fokusere på modtageren opfattelse. Modtageren opfattelse afspejler også det omdømme der skabes, i denne krise er det nødvendigt at have et godt omdømme for både Helle Thorning-Schmidt og hendes parti da dette sker i en valgperiode, men stor betydning for fremtiden.

Under krisen kom der flere oplysninger i forhold til Helle Thorning-Schmidt og hendes mands personlige forhold, da dokumenter har vist at hun har benyttet sig af hendes mands fradrag, responsen hertil var også benægtelse.

"Jeg har ikke noget udestående med Skat, og det har Skat også bekræftet. Jeg er ikke blevet bedt om at betale nogen penge tilbage overhovedet, og jeg tror egentlig, mine skatteforhold er blevet gennemgået nøjere end de fleste andre danskernes." Helle Thorning-Schmidt (Krog, 2011)

Det er ikke muligt at finde de dokumentationer der foreligger i denne sag i forhold til at finde frem til den egentlige sandhed, men den valgte respons kunne resultere i en svækkelse af omdømmet samt ændre den framing der er af krisen. Denne ændring kunne medføre en forværring af krisen eller starte endnu en, dette kræver nu en øget fokus på hvorledes der responderes til omverdenen for at mindske omfanget og undgår større mediedækning. Mediedækningen blev større end forventet, da sagen kom i BBC news (Buch-Andersen, 2010), og skabe med stor fokus og ramte en langt brede ramme end egentlig ønsket. Dette kunne, som tidligere nævnt, være undgået hvis der var blevet skabt rene linjer og dokumentation for at sagen er korrekt bearbejdet og at der ingen fejl er opstået.

Sagens udfald var til Helle Thorning-Schmidt og Stephen Kinnock fordel, da det viste sig at sagen ikke havde noget på sig, men at det skyldes en tolkningsfejl i lovgivningen der skabte gråzoner.

Dette udfald bevirkede til at Stephen Kinnock udtale sig, efter flere måneder;

"Vi mente, at vi gjorde alt efter reglerne, og nu er vi meget tilfredse med, at Skat har bekræftet det." Stephen Kinnock (24timer redaktionen , 11. oktober 2010)

Denne kommentar, er kort sammenfattet og med til at afslutte forløbet, men ved at benytte sig af denne form for udtalelse kan det tolkes som 'vi agerede korrekt, og det er bekræftet'. Denne attitude kan være med til at skabe et forkert og negativt billede, men tager sagen i betragtning, er denne metode at håndtere sagens afsluttende fase på med til at fastslå et endelig punktum.

Efter

Sagens afgørelse viste sig ikke at have noget på sig, og SKAT bekræfter at Stephen Kinnock ikke er skattepligtig i Danmark, dette blev meddelt til S-medlemmerne *"Det betyder med SKATs egne ord, at "du fortsat ikke anses for skattepligtig for indkomståret 2007 og 2008" og at "skattepligtsforholdet for 2009 ændres fra fuld skattepligt til ingen skattepligt."* (Thorning-Schmidts, 2010). Kommunikationen til medlemmerne, skaber de nødvendige klare rammer i forhold til sagen for at skabe en forenet meningsdannelse i det praksisfælleskab og derigennem styrke omdømmet, dette er forudsat er dette er den rette måde at respondere til medlemmerne. Det kan antages at der fra medlemmernes side, havde været en forhåbning om at kommunikationen skulle være skabt tidligere, dette vil også være med til at meningsgældsprocessen hos medlemmerne havde været skabt dybere, hvilket ikke nødvendigvis kun er positivt rettet. Meningsdannelsen hos medlemmerne, ville kunne benyttes til at skabe en forståelse af det omdømme der ligger omkring denne sag og derigennem kunne der findes frem til de rette værktøjer til hvilken respons der skulle være foretaget.

I Helle Thorning-Schmidts meddelelse til S-medlemmerne, gjorde det klart at det kun var afgørelsen og ikke handlingsforslaget der var vedlagt, da den indeholdte personlige oplysninger. Disse informationer omfattede Helle Thornings-Schmidts benyttelse af hendes mands fradrag, hvilket viste sig at være en problematik, da brugen er hans fradrag i den given situation, ikke var lovligt og kunne have endt ud i at forværre den allerede eksisterende krise. Det der i stedet tog

fokus, var SKAT samt den antagelse omkring den ændring i praksis der er blevet belyst igennem sagen. (Pedersen, 2012)

I forhold til hvilken skade sagen har bragt, udtaler Helle Thorning-Schmidt;

"Jeg synes, det vigtige for os politikere er at handle korrekt og efter reglerne og selvfølgelig også i god tro. Alle de forhold er til stede i denne sag. Altså, jeg er statsministerkandidat." (Klarskov & Tang, 2010)

Denne udtalelse viser, at der er en bevidsthed om at sagen kan skabe en stor skade for partiet og hendes ministerkandidatur, og argumentere med at der i sagen er blevet handlet korrekt og derfor er der ikke sket en betydelig skade. Denne forståelse understøttes af Ritzau, da der igennem meningsmålingerne har set en stigning;

"I det meste af Thorning-Schmidts formandstid har partiet hentet opbakning hos omkring 25 procent af vælgerne. I dagens måling har Helle Thorning-Schmidt kurs direkte mod statsministeriet med en opbakning til Socialdemokraterne på ikke mindre end 31,5 procent" (Ritzau, 2010)

Den positive fremgang for partiet, kan være med til at danne et billede af en unødvendighed for anden håndtering af eventuelle kommende kriser der kan opstå i det politiske spil.

Meningsmålingerne har givet en viden i forhold til opbakningen til partiet, disse har vist at der ikke har været de store svingninger fra vælgerne, hvilket kan indikere at omdømmet ikke har påtaget stor skade trods den brede mediedækning af sagen.

Delkonklusion

Den overstående analyse har givet en forståelse for betydningen af budskaber og hvorledes det påvirker den politiske debat, samtidig har disse også en udfordring med sig, da de kan påvirke den politikkerne og dens parti, hvis der er manglende kontrol over de budskaber der sendes ud til vælgerne. Medierne har stor indflydelse på hvilke budskaber der udsendes og hvilket billede der dannes af situationer og disse kan også være årsag til kriser opstår og forværres, dette er en vigtig viden at medtage sig i håndteringen af kriser. Krisens proces kan blive påvirket af medierne, derfor er det vigtigt at kommunikationen, omkring de budskaber der udsendes, er skarpe og rettet til det egentlige formål.

Helle Thorning-Schmidt og hendes mand, Stephen Kinnock, håndterede denne krise på forskelligvis igennem hele processen, dette bragte forvirring i forhold til vælgerne da der var stor forundring om Stephen Kinnock var interesseret i at støtte hans kone. Dette er noget der burde være med i evalueringen, for at sikre at der i fremtiden ikke hersker nogen tvivl om opbagning og interesse i at få løst denne krise.

Der er igennem analysen skabt en forståelse for at udarbejde en handlingsplan for håndtering, for at undgå at krisen opnår sit potentielle omfang. Krisen kunne have været formindsket hvis der havde været en arbejdet med en handlingsplan baseret ud fra tidligere erfaringer af kriser samt andre politikeres kriser og deres håndtering heraf, da det ville have tydeliggjort de advarselssignaler der var til stede inden krisens opstart.

Signalerne der var til stede, kunne have været med til at skabe en stærkere kontrol over situationen og kan give mulighed for at skabe en forståelse af den mulige kommende situation og derigennem kunne styrke omdømmet. Der er igennem analysen fundet frem til, at det ikke er alle organisationer hvor kriser nødvendigvis forværrer omdømmet, men det kan være svært at skabe en overblik om omdømmet kunne have været forbedret hvis krisen ikke havde været tilstede.

Der er skabt en forståelse for vigtigheden for at have en velfungerende kommunikation samt hvilken indflydelse det kan have på krisens udfald og omfang. Evalueringen er med til at tydeliggøre hvor i processen der skal foretages ændringer i forhold til den håndtering der fandt sted, dette vil potentielt være med til at forbedre kommunikationen i muligt kommende kriser.

Strategisk tilgang

Denne analyse skal være med til at skabe en forståelse for, hvorledes organisationer kan arbejde med forskellige strategiske tilgange og det disse kan bringe organisationen. Dette vil gøres igennem brugen af Telenors case og den efterfølgende strategi STORM, igennem Romenti og Murtarellis fire dimensioner (se Fig. 1), med fokus på hvilken måde dialog er inkluderet.

Concertative

Telenor har efter krisen i 2012, udarbejdet en strategi der er kendt under navnet STORM, denne er udarbejdet for at skabe større tilfredshed og brugervenlighed. Ved at benytte den concertative tilgang, er det vigtigt at deltagerne i strategien er en del af processen for at kunne arbejde

målrette om at nå det målsatte. For at kunne arbejde med denne strategiske tilgang til kommunikation er Telenor nødsaget til at have en gennemgående forståelse af deltagerne i processen, den holdning de har samt villighed til at skabe den nødvendige kultur i organisationen for at skabe det korrekte arbejdsmiljø.

STORM strategien, kan give mulighed for at understøtte alle elementer der indgår i processen, dette understøttes af, det der syntes at være en medarbejder hos Telenor, Employee 6y+, i kommentarfeltet følgende;

"Storm er ikke kun rette mod kunden, men i høj grad også rettet mod den enkelte medarbejder, og dennes syn på kunden, så medarbejderen ikke ser kunden som en penge maskine der bare skal malkes tom. så bl.a. samtaler som "det kan vi ikke, Ring selv; bliver til "et øjeblik, så klare jeg den! så nu virker det som det skal" og det gør at man som sælger/ambassadør for Telenor føler for sit job.. og det smitter af på kunden." (Olesen, 2014)

Strategien syntes at have taget højde for den enkelte medarbejder og det billede der skabes ud til omverdenen, hvilket kan være med til at forbedre det allerede eksisterende omdømme Telenor har efter krisen i 2012. At inkludere medarbejderen i processen skaber mulighed for at skabe den nødvendige viden der skal til, for at skabe en forståelse af de udfordringer der ligger både internt og eksternt.

Overstående citat, danner et billede af den tidligere forståelse af kunden og hvilken funktion disse havde af betydning for organisationen, denne tankegang kan være farlig hvilket kom tydeligt till udtryk i shitstormen. Men ved at skabe en fælles forståelse for hvilken rolle kunden har for Telenor samt hvilken rolle medarbejderen har, skabes der en synergi der viser hvilken sammenhængskraft der er herimellem og hvorledes dette skal udføres.

Det kan antages at denne tilgang til kommunikations strategi og fuld implementering heraf, er ressourcekrævende, da kendskabet til håndtering af online kommunikation ikke tidligere har været i organisationen i samme omfang som egentlig nødvendigt. Udfordringer der opstod i forhold til manglende ressource, blev løst ved at der blev ansat 50 nye medarbejder til at varetage kundeservice og de dertilhørende opgaver for at udfører et højt serviceniveau (Pedersen, 2017).

"De nye medarbejdere er blevet særligt trænet i at håndtere servicereleaterede sager, så både privat- og erhvervskunder kan komme ind i vores butikker og få hjælp med service, for eksempel omkring deres regninger." Marek Slacik (Dilling, 2014)

Denne tilgang er ikke problemfrit, dette skyldes at disse nye medarbejdere skal indgå i en allerede eksisterende kultur og agere heri, hvilket kan være udfordrende i en forandringstid.

Transformative

Den transformative tilgang, benyttes til at skabe en dybere forståelse af det behov markedet har, hvor Telenors egen antagelse af håndtering og strategi ikke er tilstrækkelig, da der skal skabes dialog i og omkring organisationen for at finde frem til hvorledes de strategiske målsætninger skal stedsfæstes.

Telenors måde at gribe denne situation på kan ses ved at de udfordre sig selv men ligeså meget også den resterende telebranche, ved at hæve barren for serviceniveauet (Larsen, 2014). Denne del kan blive en stor konkurrence fordel, da forbrugerne under krisen i 2012 havde udtrykt betydelige utilfredshed med det serviceniveau der eksisterende, samtidig kan denne tilgang også skabe en stor ulempe hvis dette ikke lykkes at gennemfører med succes.

"Det bliver bare værre, hvis den frustrerede kunder oplever, at virksomheden ikke lytter. Så man skal skynde sig at svare, og sige, at man er i gang med at undersøge sagen, eller hvad det kan være - så kan man være heldig at stoppe den" Mikael Lemberg (Haslund , 2013)

Denne strategiske ændring kræver at der er nødvendige ressourcer for at leve op til det hævede serviceniveau, der består i mulighed for at tage kontakt med Telenor i døgnets 24 timer, hvor der vil være mulighed at få besvaret eventuelle spørgsmål og håndteret opståede problemstillinger. Tilgangen kan være med til at skabe en anden forståelse af Telenor men også ændre kundernes adfærd, på sådan en måde at der er højere forventning til hurtigt svar og håndtering af situationen, hvilket kan bringe flere udfordringer på længere sigt i forhold til arbejdstidernes fordeling og arbejdsfordeling.

Den manglende kommunikative forståelse, kan skabe udfordringer men er samtidig også en god mulighed for Telenor at finde frem til den korrekte måde for dem, dette giver muligheder for at

skabe et unikt produkt der leveres ud til kunderne, grundet deres præmis og efterspørgsel på forbedret kommunikation og gennemsigtighed.

Den transformative kommunikationsstrategi, kræver at der skabes en god kultur, der er med til at sigte efter at løse opgaver i forskelligt omfang samt kræver dette et samarbejde på et andet niveau end kendt tidligere, da kunden nu er sat i fokus på et andet niveau og dette skal medarbejderne forholde sig til. Dette kan skabes igennem dialog, hvor der udtrykkes de holdninger der er til den nye tilgang samt samtale om hvilke udfordringer og muligheder tilgangen bringer med sig, denne sparring kan skabe sammenhørighed og øge team samarbejdet.

Framing

Framing giver lov til at skabe en forståelse for hvorledes organisationen anskuer situationen på, og derigennem finder frem til den rette kommunikationsvej. I denne tilgang bliver individuelle holdninger ikke medtaget og derfor er skabes der et billede af hvorledes Telenor som organisation, helt konkret forstår og griber situationen an, for at styrke deres position på markedet og omdømmet.

Telenor har i samarbejde med eksterne partnere udarbejdet reklamefilm i samarbejde med marketingsafdelingen, der skal sætte større fokus på den strategiske ændring der er skabt, dette kan være en fordel, da de nødvendige kompetencer er i organisationen. Udfordringerne herved kan være, at der er en manglende forståelse og miskommunikation, der kan føre til at det korrekte budskab udsendes til forbrugerne.

Reklamebureauet & Co, har tidligere samarbejde med Telenor i forhold til deres B2B-budget, og arbejder med marketingsopgaver, dette samarbejde kan være en fordel, da organisationen kender Telenor og hvorledes de arbejder, udfordringen skabes dog da der er kendskab til tilstanden inden strategiarbejdet og kan derfor være præget af den førhen værende arbejdskultur. (Larsen , 2014)

Ud over den interne afdeling der varetager de sociale medier, arbejdes der sammen med mediabureauer OMD, der skal være med til at sikre at Telenors mål om bedre service opnås igennem online kommunikation (Larsen , 2014). Ved at benytte denne tilgang kan Telenor være med til at influere forbrugernes billede af organisationen og derved omdømmet. Deltagelsen på de sociale medier og deltagelsen, kan være med til at dirigere i den ønskede retning, deltagelsen kan

vise forbrugerne at Telenor er interesseret i at høre deres holdning så de føler sig hørt. Der bliver på den måde, i et omfang sat et billede op der ikke nødvendigvis er retvisende for den egentlige intention.

Telenors kommunikation i forhold til framing, varetager ikke individerne der indgår i processen, hvilket kan være en udfordring grundet den viden der ligger i individerne, årsagen til at benytte denne tilgang kunne være grundet ønsket om fuld kontrol og styring, frem for meningsdannelser der kan have indflydelse på det egentlige arbejde med kommunikation, da der på denne måde er givet en vej at arbejde.

Kontrollen og kommunikationen igennem flere kanaler, kan være ved at sikre at organisationen går i den rette retning samt at medarbejderne har indtrykket af en ledelse der viser vejen frem.

Generative

Brugen af denne kommunikations strategi, kan være med til at danne et indblik i hvorledes deltagerne opfatter situationen samt finder frem til løsninger på problemstillinger imellem, dette kan dog besværliggøre det for Telenor i forhold til at skabe kontrol.

Medarbejderne agere i dagligdagen i Telenor, i gode og dårlige tider, dette kan påvirke deres måde at anskue problemet på, hvor nogle kan blive demotiveret og andre motiveret af den foranderlige dagligdag. Denne viden der skabes kan benyttes til at danne et indtryk af hvorledes arbejdsmiljøet er internt i organisationen, og hvorledes der forventes at blive kommunikeret. Ved at indgå i denne proces kan Telenor tage styringen ved at lave nogle workshop teams, der skal arbejde med forskellige problemstillinger, dette er med til at styrke disse teams og det interne.

Telenor er en stor televirksomhed, der laver af at have kunder og levere en service i forhold til telefoni og internet, Telenor er en organisation der lever af at sælge ydelser der gør det muligt at skabe kommunikation og gøre verdenen mindre, forstået på den måde at mennesker bringes tættere sammen og er lettere at skabe forbindelse med. Derfor kunne kunderne være med til at skabe viden om hvorledes de ønsker der kommunikeres til dem og hvorledes der opmærksomhed fanges, dette kan være et redskab for marketingsafdelingen til at målrette markedsføringen, og potentielt skabe øget opmærksomhed og markedsandele.

Strategien kan være med til at i indikere de tendenser og trends kunderne er omgiver af, denne viden kan benyttes til at analysere hvorledes dette kan benyttes i det strategiske arbejde. Den generative kommunikationsstrategi kan benyttes til at skabe forståelse af hvorledes der er dialog mellem medarbejder og kunder. Den interaktion der opstår, er vigtigt at have for øje hvis strategiarbejdet målretter sig efter at tilstræbe forbedret serviceniveau samt medarbejder tilfredshed.

Til trods for den information der bliver indsamlet og vurderet på, kan Telenor vælge at, ikke at benytte disse og udfører egne handlingsplaner.

Delkonklusion

Disse fire dimensioner skaber en forståelse for, hvorledes der kan arbejdes med forskellige kommunikationsteorier afhængig af situation og problemstilling. Dette giver Telenor mulighed for at skabe den nødvendige viden for at kunne målrette sig korrekt i forhold til den målsætning der er etableret.

Analysen beskriver forskellig brug af kommunikationer og hvilke muligheder og udfordringer dette kan bringe Telenor, både internt og eksternt. Dette skal medtages i arbejdet med kommunikation i en så omfattende forandringstid.

Den organisatoriske læring

For at skabe en lærende organisation, er det vigtigt at organisationen skaber rum til at lære som individ, team og i samarbejde med organisationen. Analysen vil være med til at danne et billede af de processer der gennemgås, når en organisation er i en udviklings- eller/og forandringsproces, og skaber læring.

Personlig beherskelse

Organisationens medarbejder er ambassadører for organisationen og derigennem en vigtig ressource at holde ved lige, derfor skal det rette arbejdsmiljø være til stede for at skabe rum til personlig udvikling og fremgang. Organisationerne kan styrke deres medarbejdere ved at give mulighed for at deltage i processer og give mulighed for at udtrykke holdninger og meninger. For at benytte medarbejderne som en ressource, er det vigtigt at der er gives plads til den enkelte medarbejder følger tryghed og er villig til at åbne sig overfor de andre medarbejdere.

Dette element arbejder med forståelsen for hvorledes individet anskuer sig selv i organisationen og hvorledes egne interesser varetages. Medarbejderen kan have en forventning til personlig udvikling, dette kan variere fra individ til individ i forhold til det behov den enkelte har.

Den menneskelige udvikling kan være svær at følge, da dette er en kontinuerlig proces, men organisationer så som Telenor kan med fordel søge for at oplyse om hvilke muligheder der kan tilbydes i forhold til den personlige udvikling.

"Det betyder meget for mig at jeg kan hjælpe andre, jeg lytter og løser problemet, det er mit job. Jeg tror når man arbejder ved Telenor, er det ikke bare et arbejde, det er næsten en livsstil." Signe kundeservice (Telenor Danmark, 2014)

Citatet ovenfor kan være med til at skabe en forståelse for, hvorledes medarbejdere har det på deres arbejdsplads hos Telenor, og viser at der er tilfredshed i de arbejdsmæssige forhold. Der tales her om at arbejdet bliver til en livsstil, dette kan betyde at medarbejderen har stor interesse for organisationen og villig til at arbejde for at løse opgaver der kommer frem, dette betyder nødvendigvis ikke at den personlige interesse bliver varetaget som der ønskes. Tilfredsheden kan give villighed til at være åben i forhold til kollegaer og derigennem udvise tillid til Telenor som organisation. Fokus på at yde en god kundeservice er høj, dette kan skyldes en egen interesse for at løse en opgave men kan også være et behov for anerkendelse for godt arbejde.

"En typisk dag er på telefon, hvor du hjælper kunder der har brug for hjælp. Man bliver utrolig selvstændig, og lære en masse om forskellige ting. Telenor gør utrolig meget ud af deres sammenhold, og deres medarbejder har det godt." Kundeservice (Tidligere medarbejder) (Indeed, 2018)

De personlige behov for medarbejderne, ses at være forskellige dog skabes der en forståelse for, at Telenor har fokus på sammenhold, dette kan være med til at styrke processens forløb. Den personlige beherskelse hos medarbejderen, kan skyldes egen personlig holdning men også være influeret at arbejdsmiljøet der skabt igennem sammenholdet. Udfordringer med at skabe den nødvendige forståelse kan opstå ved manglende information for, hvilket behov den enkelte medarbejder syntes at have og derved kan der skabes udfordringer for Telenor.

Mentale modeller

Medarbejdere der er åbne, får øget mulighed for at deltage i organisationens processer, men for at skabe den bedst mulige tilgang, stilles der krav til at fralægge allerede eksisterende tankestrømme, da det er med til at give plads til nye. Nye kulturer vil have startfase her, disse kan i fremtiden være med til at skabe en fælles organisatorisk kultur der trækker i fælles retning. Udfordringer der kan opstå ved denne fase, er opstart på soliopdelinger, hvor der bliver tænkt i *dem og os*, frem for fuldkommen sammenspil på tværs af organisationen.

”Telenor pakning: har været en gode job for mig & meget nemt at lave. Jeg havde en gode forhold med min kolleger & andre. Man lære folk at kende og mere til at være socialt med andre menneske. Jeg synes selv man gøre et forskel med at hjælpe Telenor. Jeg har oplevet at det er meget vigtigt at man har en gode samarbejde med jobbet, kolleger og gøre det rigtigt, så går alt godt. Det bedstedel med jobbet er man lære de dejlig mennesker at kende.” Tidligere medarbejder (Indeed, 2018)

Den tidligere medarbejder, udtrykker stor tilfredshed og sammenhold hos Telenor, det syntes at forholde sig som en generel forståelse for medarbejderne at kollegaerne og deres samarbejde er det der vægter højest. Derfra er der en gennemgående tilfredshed med arbejdsopgaverne, trods dage med travlhed, dette kan illustrer at der er interesse for deltagelse i organisationen og de processer der befinder sig heri. Sammenspillet mellem kollegaerne virker til at være velfungerende og derigennem skabes der mulighed for at lære af hinanden hvor der ikke er nogle der syntes at være et åbent miljø hvor der skabes plads til en hver, og de tankestrømme der burde være til stede.

Telenor skaber rum, hvori det er muligt at skabe sociale bånd der kan styrke tilstedeværelsen og arbejdsmiljøet hvori dagligdagen foregår. Det kunne endog tyde på, at dette rum skabes grundet en god præstation og leveringer, dette kan have betydning fra dag til dag afhængig af hvilken præstation der forefindes, for ikke at tale om de der dagligt ikke præstere det forventede. Det rum der er skabt, kan kræve sociale færdigheder at begå sig i, hvilket kan skabe udfordringer for nogle.

Fælles visioner

Åbenheden skaber muligheder for tæt samarbejde, medarbejder imellem, og kan danne sammenhørighed på et ikke allerede kendt niveau. Deltagelsen i processerne bliver her tydeligere gjort, da der bliver skabt fælles visioner, der afspejler den fælles holdning til hvilken vej der skal følges i fremtiden.

Medarbejderne i Telenor udtrykker en generel tilfredshed i forhold til det kollegiale samarbejde for udførelse af de stillede opgaver, hvor det kan antages at der sker personlig- ligesom faglig udvikling. Dette understøtter professor, indenfor økonomi og ledelse, på Aalborg universitet, Bengt-Åke;

"Forskellen har til dels at gøre med menneskesyn. For mig gælder det, at mennesker er sociale væsener, som formes og udvikles i samspil med andre mennesker. Deres motiver og behov forandres, når de interagerer med andre mennesker." Bengt-Åke, (Dansk HR, 2016)

Den personlige udvikling skabes grundet et velfungerende sammenspil med medarbejderne, denne tillid kan skabe åbenhed og tillid, der kan føre til udarbejdelse af egen og fælles udvikling. Der skabes igennem kommunikation mulighed for at udtrykke holdninger og meninger, der danner grundlag for en dialog hvor emner diskuteres og bearbejdes internt. Dette kan resultere i en gennemgående enighed der kan være med til at lede til en ønsket forandring.

"Vi er bare meget glad for at være sammen og hygge os, og kan altid lave noget skæg og ballade. Vi kan også sagtens snakke seriøst, hvis man bliver ked af det over noget en kunde har sagt kan vi sagtens sætte os til siden og tage en snak." (Telenor Danmark, 2014)

Medarbejderne syntes at benytte hinanden til forskellige formål, både i forhold til at vedligeholde sociale aktiviteter samtidig med at der føres dialog omkring de udfordringer der kan opstå, dette er en proces der sker løbende igennem arbejdsdagen. Sammenhørighed syntes at være dybt forankret i den kultur der befinder sig internt i Telenor, og kommer mere og mere til udtryk i omverdenen. Det kan tyde på at den strategiske ændring, i forhold til at skabe et serviceniveau samtidig med at medarbejderen har fået en ny forståelse for formålet med kunden, skaber en bedre forståelse for arbejdsopgaver og derigennem skabes der en meningsskabelse i forhold til arbejdet og de opgaver der medfølger.

Den daglige dialog mellem kollegaerne kan være et godt udgangspunkt for at danne fællesvisioner, grundet det bedre kendskab mellem medarbejderne og de udfordringer der er på arbejdspladsen.

Team læring

Sammenspil og læring er vigtige elementer for en organisation der ønsker at skabe læring igennem medarbejderne. Dette kræver at organisationen er villig til at fralægge noget af den førhen værende kontrol over processen, da der skabes nye rammer og forståelser ved at medarbejdere interagerer med hinanden for at udarbejde en handlingsplan for, hvorledes de fælles visioner opnås.

Det kollegiale sammenspil vurderes at være velfungerende og den nye strategiske tilgang giver mulighed for at skabe en dybere forståelse for de processer der skal gennemgås for at nå de fælles visioner der blev skabt.

"Min erfaring og forskning peger i retning af, at alle individer har et uforløst potentiale, som kan realiseres ved, at de indgår i interaktive læreprocesser. De har forskellige 'kompetencer', som også udvikles i samspil med andre mennesker." Bengt-Åke (Dansk HR, 2016)

Hvis der ønskes at have for meget kontrol over processen, kan det potentielt resultere i utilfredshed hos medarbejderne da det er fælles visioner der er skabt for fremtiden.

Medarbejdernes utilfredshed kan resultere i manglende respons og deltagelse i aktiviteter, der kan have indflydelse på hvorledes serviceniveauet opretholdes.

I en organisation, der har fokus på kommunikation på forskelligt plan, ville det kunne fremstå atypisk i så fald at den interne del ikke er kommunikerende, hverken internt eller eksternt. Det syntes at Telenor har forståelse for vigtighedens trivsel på arbejdspladsen, da medarbejderne er ambassadører ud ad til.

For at arbejde dybere med team læring og den kontrol der er overgået fra ledelsen hos Telenor, til de enkelte medarbejder og de teams de indgår i, har Telenor mulighed for at arbejde med workshops der varetager forskellige udfordringer. Denne arbejdsmetode gør det muligt at de forskellige teams udveksler meninger og danner en stærkere kultur løbende, hvor Telenor skal undgå at være en del af processen, da det kan skabe en forståelse om, at der er et ønske om at tage kontrollen tilbage over situationen og dens processer.

Systemtænkning

Læringen der skabes, skal her sættes i sammenspil med organisationen og de elementer der påvirkes. Denne viden kan give en dybere forståelse for organisationen og hvorfor situationer og handlinger udføres og håndteres. Dette giver samtidig mulighed for at implementere en mere dialogbaseret forståelse, der skal gennemsyre indtil organisationens kerne og derigennem potentielt udmønte sig i organisationens kultur og daglige gang.

Medarbejderne skaber en forståelse for de mekanismer, der arbejdes med i organisationen og kan derigennem skabe en forståelse for hvilke muligheder og udfordringer der kan opstå med de fælles visioner.

Under de forskellige strategiske tiltag Telenor har ændret, har medarbejderne skabt en fælles forståelse af situationen, til hvorledes de forventer dette har af påvirkning på de arbejdsopgaver der varetages i forhold til kunderne. Ifølge Siri kommissionen², kan digitaliseringsprojekter give både kunder, medarbejder og organisation et positivt resultat, hvis dette er kommunikeret korrekt ud samt viser at organisationen er i en kontinuerlig forandringsproces. Telenor og samarbejdspartner, sender budskaber ud omkring det strategiske arbejde og konstante tilgang for at imødekomme problematikker, derfor antages der at kommunikationen internt er eksisterende i så høj grad, at der ikke skabes nogle misforståelse eller at tiltagene er modstridende medarbejdernes forståelser for nødvendighed.

"Forandringen består af langt simple og mere effektive systemer og processer, store investeringer i vores netværk, fokus på eksisterende kunder, nye produkter og udvikling af flere enkle services, der skal give vores kunder en endnu bedre oplevelse af Telenor." (Telenor, u.d.)

Medarbejderne kan igennem denne viden udarbejde hvorledes dette kan realiseres, der må igennem det sociale netværk, der er skabt på arbejdspladsen, være et gennemgående kendskab til de tilgængelige ressourcer samt hvilken mangler der er. Ved at Telenor arbejder med skabelsen af relationer, vil en relationen mellem medarbejder og organisation, være et element i processen til at skabe forståelse for den hele sammenhæng.

² Kortlægning af, hvordan Danmark kan udnytte udviklingen inden for kunstig intelligens og den digitale disruption til vækst og flere job.

Delkonklusion

Telenor har skabt rum til læring, hvori der er stor medarbejdertilfredshed da medarbejderne kan benytte hinanden og udveksle erfaringer og tanker løbende. Den enkelte medarbejder er åben for ændring, både organisatorisk men også personligt, dette skyldes at Telenor foretager de nødvendige ændring og giver mulighed for personlig udvikling. Dette har skabt en gennemgribende tillid til organisationen, og derigennem en villighed til at arbejde for at nå nedsatte målsætninger, dette er sket grundet et velfungerende arbejdsmiljø og sammenhold medarbejderne imellem.

Den organisatoriske kultur der er at finde i Telenor, giver mulighed for at danne en fælles vision det bringes til mål igennem samarbejde og målrettethed. Denne villighed har været med til at styrke det eksisterende læringsmiljø, grundet mulighed for at danne mening omkring forandringer og tiltag, dette skabes igennem de opgaver medarbejderne udsættes for, dette skaber yderligere en stor motivation for at lykkes.

En udfordring der er til stede ses i forhold til at afgive kontrollen fuldstændig og lade læringsprocessen ske blandet medarbejderne, dette kan have en konsekvens i forhold til at udførelsen ikke giver det resultat som det ellers ville.

Alt i alt, er der i Telenor skabt mulighed for udvikling og lærings, dette er blevet tydeliggjort igennem den forandringsproces der opstod efter krisen i 2012.

Diskussion

Analysen har været med til at danne et samlet overblik over elementer der kan indgå, når en organisation er under krise, og der er igennem cases skabt en dybere viden gennem det teoretiske begrebsapparat.

Analysen har skabe et billede af, at medier spiller en rolle i forhold til at organisationen rammes af kriser, men omfanget af betydningen er ikke tydeliggjort. Der kan argumenteres for at medier spiller en stor rolle i kriser, da disse er med til at dele et budskab eller holdning ud til en bred gruppe, der derigennem danner mening i sammenspil med de praksis fællesskaber de indgår i.

Der kan diskuteres i hvilket omfang medierne skal spille en rolle i forhold til at kanalisere budskaberne ud igennem medierne, eller om dette skal være organisationerne der skal have ansvar herfor. Der igennem medierne skabes en platform der giver adgang til diskussion samt gives informationer, organisationen muligvis ikke ønsker at komme frem i dagens lys, velvidende at det kan resultere i en krise grundet stakeholder.

Stakeholderne kan være alt afgørende for om en organisation ender i krise, der kan dog her diskuteres i hvilket omfang organisationen er klar over dette. Formålet med stakeholderne kan stå uklart, men det er et vigtigt element, da de er disse der er med til at bestemme i hvor stort omfang organisationen befinder sig i en krise eller ej, dette skyldes den meningsdannelse de danner og dette er med til at magten ligger hos stakeholderne.

Magten er fordelt på mange måder, det kan argumenteres for at medierne har den hovedsagelige magt i forhold til opstart af kriser, men efterfølgende skifter magten til stakeholderne, da det er disse der, som tidligere beskrevet, bedømmer om dette egentlig er en krise. Det skiftende magtforhold kan være med til at organisationen ikke har det store overblik over situationen, da medierne skaber budskabet og stakeholderne skaber menings omkring disse, dette kan være en løbende proces hvorigennem der løbende ændres i magtforholdet. Denne ændring kan opstå hvis yderligere informationer findes i sagen, eller har tilkobling til sagen, her kan det antages at medierne skaber grundlag for informationens videregivelse og tilbage til stakeholderne.

Indflydelsen medier har på organisationer, kan argumenteres for at have stor betydning, da de er med til at påvirke flere grundet den informationsdeling der er fundet sted. Det kan dog

argumenteres for, at hvis organisationen vælger at arbejde med denne forståelse, er det mulighed for at komme medierne i forkøbet enten ved at komme uden om krisen ved hjælp af de tendenser der anskues eller at der kan skabes til stærkt tillidsbånd, der bevirker at organisationen kan være i stand til at dele informationer, der også kan være skadelige. Det antages at der igennem denne form for gennemsigtighed bliver dannet goodwill, som potentielt kunne tages i brug ved andre kriser der opstår.

Analysen har vist at kontrol er en del af kriser, derfor kan der argumenteres for at den der har den endeligt kontrol, har styringen af krisen. Dette kan skyldes at der igennem kommunikation skabes kontrol over udfaldet af krisen, da det er med til at informere omkring krisen, men giver yderligere mulighed for at ytre mening og holder. Disse meninger og holdninger der kommer til udtryk, kan organisationen vælge at benytte til at skabe forståelse for problematikken og derigennem genvinde kontrollen igennem fokuseret håndtering heraf. Det kan diskuteres i hvor stort omfang det er muligt for organisationen at benytte den kendte information til at udarbejde den konkrete håndtering heraf, da manglende kendskab til håndtering af kriser skaber udfordringer.

Endnu en udfordring organisationen kan møde, er i forhold til det interne perspektiv, da medarbejderne i organisationen kan danne egne perspektiver på krisen og derigennem kan det igennem deres handlinger komme til udtryk. Organisationerne kan her forsøge at overtage kontrollen igennem dialog og samarbejde, dog giver det ikke nødvendigvis det ønskede udfald som ønskes. Opgaven er ikke umulig, men kræver den rette indstilling og at organisationen er omstillingsparat for at dette skal være en vellykket tilgang kræver det at der er den rette kultur, men er den kultur også til stede i organisationen og hvis ikke hvorledes skaber organisationen så dette? Hvis det lykkes organisationen at skabe et arbejdsmiljø med villighed, sammenhold og enighed kan der argumenteres for at grundlaget for at organisationen har mulighed for at tage den nødvendige kontrol til at dirigere i den ønskede retning. Skabelsen af kultur er en længere proces, men forandring kan være med til at danne den åbenhed, dette stiller krav til organisationen der skal lade processen ske uden at agere for meget heri, men danne de nødvendige rammer der guider i den ønskede retning.

Medierne kan være svære at skabe kontrol over, dette skyldes at dette er en ekstern kilde hvor der i forvejen ingen reel kontrol er om hvilke budskaber der udseendes. Denne eksterne tilgang er

med til at skabe udfordringer for organisationen i højere grad end andre, da medierne benyttes som kommunikationskanal til en bred gruppe. Der kan diskuteres i hvor høj grad organisationen skal involvere sig i at skabe kontrol, da der igennem manglende viden kunne påvirke en negativ retning hvilket kunne skyldes manglende kendskab til stakeholdernes meningsdannelse samt hvorledes der kommunikeres imellem.

I kriser er magtforholdet delt ud over flere, blandet andet forbruger, medier og kriser, der kan dog diskuteres om magtfordelingen er mulig at ændre eller om den er håndterbar for at kunne skabe øget kontrol.

Magtfordelingen kommer til udtryk i det sammenspil der skabes mellem mediet og forbrugeren, da det kræver en aktiv handling for forbrugeren at deltage i mediets budskab, denne interaktion kan skabes igennem interessant og fangende overskrifter eller ved at ramme punkter der skaber en emotionel følelse hos forbrugeren. Ved at medierne skaber den nødvendige platform, gøres det lette for forbrugeren at deltage i processen, derved har medierne magten over forbrugerne. Denne magt fordelingen kan antages at ændres så snart mediet har bragt budskabet, ligger til det forbrugeren at skabe mening omkring dette og brede dette ud til det omkringliggende miljø hvor der indgås i praksis fællesskaber.

Disse praksis fællesskaber kan være en stor trussel for organisationen, igennem den magt der ligger i disse der er skabt ved en bred sammenslutning af den pågældende krise samt stille organisationen til ansvar og krav i forhold til at rodebod på krisens problematik og fremvise at der skabes kontrol over situationen, på et tilfredsstillende niveau.

Det kan diskuteres i hvilket omfang organisationen skal deltage i processen, for at tilfredsstille stakeholderne, da organisationen skal foretage en vurdering af om dette kan svare sig i forhold til organisationens normale ståsted og om det kan skabe organisationens omdømme at skabe drastiske ændringer.

Omdømme for en organisation kan spille en stor rolle i krisesituationen, og det er vigtigt der er udarbejdet en plan for at opretholde omdømmet under en krise, hvilket kan være afhængig af krisens omfang og organisationens egentlige vurdering heraf. Ved at organisationen deltager aktivt i opretholdelse eller forbedring af omdømmet, skabes der mulighed for at komme styrket eller uændret ud af krisen, der vil derigennem altså ikke være sket organisationen noget. Dette er

dog ikke altid den fulde sandhed, som set i analysen, ses der hvorledes organisationer håndtere omdømmet på forskellige vis, i forhold til hvor stor deltagelse der gøres brug af, hvor organisationen der ikke ændrede tilgang, kom stærkere ud end organisationen der gjorde.

Organisationer der deltager aktivt i forhold til at opretholde omdømmet, kan antages at have behov for dette da risikoen vurderes til at medbringe store konsekvenser herfor, hvor andre organisationer gør dette på baggrund af en allerede tidligere viden, skabt af tidligere kriser, og derigennem ved hvorledes denne situation skal gribes håndteres. Organisationer der ikke indgår i at sikre omdømmet, kan skyldes manglende viden om betydningen af vigtigheden og derigennem kan konsekvensen ikke vurderes før det er sket en skade. Andre årsager kan være grundet en grundopfattelse af, at organisationen handler korrekt og at der ikke skal ske en ændring i procedurer, da det tidligere har været velfungerende og der er en antagelse om at dette ikke vil have ændret sig efterfølgende.

Der kan diskuteres om hvad der er rigtig og forkert for organisationen, men analysen viser et behov for organisatorisk kendskab, hvor der arbejdes ud en handlingsplan. Der kan diskuteres i hvilket omfang konsekvenserne har en betydning for organisationen i fremtiden, nogle kriser kan have en stor betydelig effekt, dette kan omhandle sager der involvere forbrugerne på anden vis end igennem kommunikationselementet. Andre kriser skaber en opmærksomhed på organisationen og dens procedurer, og igennem en manglende interesse for deltagelse, grundet organisatorisk holdning, kan det efterfølgende bevirke til at påvirke omdømmet positivt.

Det teoretiske apparat argumentere for vigtigheden af at arbejde med at beholde eller styrke omdømmet som det var forinden, hvor den analytiske del argumentere for at der skal skabes en forståelse for vigtigheden af omdømmet og hvilken betydning det har for organisationen, uden denne forståelse vil der opstå en manglende deltagelse der kan have store konsekvenser for organisationen og dens eksistens.

Overstående viser en klar forventning til organisationerne har skabt en forståelse af deres situation og derfra handler på korrekt vis. Igennem en handlingsplan har organisationerne en forståelse for, hvorledes der skal handles i forskellige situationer, der kan dog argumenteres for, at organisationer med en manglende viden for hvorledes en krise kan påvirke organisationen kan have udfordringer i forhold til en konkret udarbejdelse af handlingsplanen. Organisationer der er

end i en krise har behov for at forholde sig til den pågældende situation, men krisers forskelligheder og styrke påkræver forskellige aktionsplaner der målretter sig korrekt til håndtering.

Handlingsplaner anses igennem den teoretiske forståelse som værende essentiel for at kunne agere i en krisesituation, igennem analysen er der skabt en forståelse for handlingsplaner ikke er eksisterende i organisationer grundet manglende kendskab til håndtering af kriser. Det kan argumenteres for at organisationer, der ikke tidligere har været igennem kriser der skulle håndteres kommunikativt, ikke har kendskab til hvorledes kommunikationen ud ad til fungere. Ulemperne ved dette kan anskues tydeligt igennem forværringen af krisens tilstand. Denne opmærksomhed og fokus er nødvendig, hvis organisationen ønsker at håndtere krisen i et større omfang.

Kriserne organisationerne skal agere i kan variere af omfang og påvirkning på organisationen, og en manglende forståelse for krisen kan medføre at handlingsplaner ikke bliver fuldt til fulde hvilket kan føre til ufærdigt arbejde og muligvis forværre den situation organisationen står i, derfor kan der argumenteres for at organisationer uden handlingsplan har et bedre udgangspunkt.

Dette skyldes at denne udarbejdes, for at skabe en plan for netop den pågældende krise hvilket gør det muligt at målrette kommunikationen mere direkte uden tidligere erfaringer og handlingsplaner påvirker i en forkert retning. Udfordringen ved denne tilgang kan opstå, da organisationen befinder sig en potentiel forandrings tilværelse, hvor der er uvidenhed i forhold til hvorledes organisationen agere både internt og eksternt. For at kunne undgå sådan en situation, kræver det en organisation der kan tage kontrol og vise hvilken retning der skal leder til en løsning.

Kriser kan være med til at påvirke organisationen på forskelligvis, i nogle tilfælde er påvirkningen i sådan en grad at organisationen er nødsaget til at ændre den interne struktur og arbejdsmetoder, for at opnå nedsatte mål og forventninger.

Ændringerne kan for organisationen være altafgørende, men i en krisetid er det ikke nødvendigvis den korrekte måde at foretage disse justeringer, grundet usikkerhed og uvidenhed for fremtiden. Det kan antages at organisationen kunne have været forberedt forinden, igennem signaler i omkringliggende omverden, igennem medierne og igennem tendenser, der ville kunne belyse den egentlige nødvendighed for ændringer.

Medarbejderne skal være villige til at agere i forandringsprocesser, dette kan være en stor udfordring for medarbejderne hvis der ikke tidligere har været en kultur der understøttede denne tilgang. Det manglende kendskab kan antages at skabe udfordringer for organisationen, da det kan bevirke at mål ikke bliver nået og udfordringer ikke bliver løst på tilfredsstillende niveau.

Der kan argumenteres for at organisationer er bedst stillet hvis der er skabt en kultur der understøtter forandringsvillighed, da det er med til at styrke medarbejderne og deres måde at være organisationens ambassadører på og på sigt danne det image organisationen ønsker. Trods omstillingsparathed og tilpasning er alle organisationer ikke nødvendigvis bedre til at administrere og håndtere forandringer der er opstået grundet kriser, men kendskabet til hvorledes forandringer kan påvirke organisationen resultere i en større accept for de midlertidige udfordringer, der kunne opstå.

Kriser kan medføre positive forandringer for organisationen, forstået på den måde at det kan styrke organisationen fra ledelse til den enkelte medarbejder og skabe viden om hvorledes håndtering af forskellige situationer løses.

Organisationer der står i en krise, har mulighed for at benytte flere forskellige værktøjer til at håndtere denne, et af disse er de sociale medier. Til trods for en stigende tendens til at kriser opstår igennem de sociale medier, kan der augmenteres for at det er det rette sted at håndtere den, da der gives muligt at udsende et budskab ud om ønske om ændringer for at imødekomme den opståede problematik. Dette kan ske igennem brugen af kommunikationsteorier, dette kræver en gennemgribende forståelse af hvorledes der som organisation kommunikerer på de sociale medier for ikke at forværre den eksisterende situation.

Organisationen kan med fordel udarbejde en kommunikativ handlingsplan, der er målrettet kommunikationen igennem sociale medier, dette kan medbringe udfordringer hvis der ikke allerede er kendskab til hvorledes dette foregår, der kan argumenteres for at ved at gribe ind og foretage en handling der er gennemtænkt, er bedre end at lade situationen blive mere ukontrollerbar og uoverskuelig at håndtere.

Kommunikation på de sociale medier afhænger af situationen og formålet, under en krise udtrykkes der utilfredshed og meninger, der i sammenspil med andre udvikles igennem negativ WOM, der kan argumenteres for, at hvis organisationen finder frem til en måde at ændres denne

negativitet om til positiv WOM er der potentiale for, at krisen ikke forværres samt at den skade der er påført organisationen har mulighed for at blive forbedret. Denne tilgang kan kræve et gennemtænkt arbejde, der har fokus på at finde frem til den korrekte kommunikationsform, hvorledes organisationen ønsker at kommunikere og den generelle brug for de sociale medier, alt dette skal gå i sammenspil med forbrugerne igennem et socialt medie og deres kommunikationsmetoder. Dette giver grundlag at argumentere for at dette er en længerevarende forståelsesproces, hvor det i organisationen kan skabe store forandringer. Denne tilgang har potentielle for at fejle i så faldt det igangsættes midt i en krise, da der mangler et overordnet overblik og forståelse.

I så fald at organisationen starter med at benytte de sociale medier til fremvisning og skabe dialog med forbrugerne inden krisen, gives der mulighed for at skabe en viden for hvilke tendenser der forefindes og hvilke interesser forbrugerne har. Denne forståelse kan være med til at indikere signaler løbende, der medvirker til at organisationen kan være kriser i forkøbet og foretage en handlingsplan for dette. Denne håndtering kan med fordel have fokus på, hvorledes organisationen ønsker at besvarer spørgsmål hurtigt med en konstant tone og åbenhed for vidensdeling.

Tidligere er der blevet diskuteret hvor kontrollen befinder sig under en krise og betydningen af denne, der vil her blive diskuteret i hvilket omfang organisationen har mulighed for at få kontrol over de elementer der indgår i krisen og hvilken betydning det har.

At have forståelsen for hvor kontrollen befinder sig i processen kan være ved til at skabe fordele for organisationen, der kan her også diskuteres for mulighederne for at få kontrol over organisationen både internt og eksternt. Dette vil være med til at skabe retningslinjer for hvorledes organisationen håndtere forskellige situationer, at tage kontrollen og udøve den, kan også vise at organisationen arbejder for at imødekomme udfordringerne på egne præmisser. Denne tilgang kan i større omfang potentielt være med til at udvikle organisationen i en retning, der målretter sig efter at kunne skabe budskaber hvor enigheden er stor og derigennem kan der skabes loyalitet og goodwill. Dette vil være med til at give en styrket effekt, hvis organisationen skulle udsættes for medie storme, da der udad til er blevet skabt en forståelse af organisationens egentlige ståsted ifølge stakeholdernes meningsdannelsesproces i de praksis fællesskaber.

Kontrollen internt, kan bestå i en forståelse for de justeringer og ændringer organisationen foretager sig, for at imødekomme medarbejdernes behov og ønsker der er skabt på baggrund af den kultur der er skabt ud fra organisationens rammer. Dette gøres for at tilpasse sig til den kontrol der ønskes på de sociale medier og skabe tilfredshed igennem hele processen.

Håndtering af kriser, kan være med til at sikre organisationens fremtid og dens omdømme, den viden der generes igennem krisen, skal ikke gå tabt men benyttes at skabe den endelige handlingsplan, som er diskuteret længere oppe. For at kunne skabe en forståelse for handling, kan det argumenteres at være en fordel at have en dybere forståelse for hvilke faser en krise gennemgår. Forståelsen der skal skabes, skal ske igen et analytisk perspektiv, med fokus på organisationens tidligere kriser og klarlægge hvorledes håndteringen var dengang derfor foretage en dybdegående evaluering, dette kan argumenteres at være den bedste løsning for at finde frem til den optimale mål at håndtere krisen på.

Forståelsen kan forekomme som værende en dyb proces, der kan være uoverskuelig og lang, men muligheden for at skabe et godt produkt er til stede der kan skabe en stor fordel i håndteringen af kriser. Organisationer har igennem forståelsen af faserne mulighed for at arbejde med hvorledes kommunikationen skal målrettes til forbrugernes emotionelle følelser og den udvikling der sker.

Igennem kriser kan der diskuteres i hvilket omfang der sker læring, og hvorledes organisationen kan benytte denne læring fremadrettet til videre håndtering.

For at skabe en lærerig organisation, er det nødvendigt at frigive kontrollen, det kan derfor diskuteres i hvor stort omfang der er villighed til at give kontrollen med medarbejderne for at skabe mulighed for sammenhørighed og team arbejde. Disse skal finde frem til hvorledes de mener at opgaverne skal løses i fællesskab og på deres præmisser, tanker og forståelser. Organisationer kan benytte denne tilgang til at skabe en forståelse for hvorledes kulturen er internt og hvilken meningsskabelsesproces der foregår, men der kan diskuteres hvilken betydning det har for organisationen, for det kan betyde der skal skabes interne forandringer der ikke svare den forståelse organisationen har af sig selv, er organisationen klar til det?

Den lærende organisation, der er dybt etableret og benyttet i alle aspekter heraf, giver mulighed for at arbejde med kriser både før, under og efter. Deltagelsen i processerne før krisens opstart, kan organisationen benytte til at skabe en dybere forståelse for hvilke tendenser og interesser der

er ved stakeholderne, for at skabe en øget mulighed for at kunne målrette budskaberne direkte og påvirke omdømmet i en positiv retning.

Under krisen, kan der diskuteres hvilken læring er finder sted og hvorledes denne bliver benyttet til at skabe en håndtering det giver den bedst mulige udfald. Den lærende organisation og den kultur der følger med, er med til at kunne skabe en forståelse for problemet på et dybere niveau, da der allerede forinden er skabt en viden inden for de trenser der var i det omkringliggende miljø. Dette betyder at der er en større information at arbejde med og håndtere, udfordringer der kan ske igennem dette kunne være at der sker nogle organisatoriske ændringer, der bevirker til at der ikke længere skabes læring.

Krisens afslutning kan give et udfald hvor organisationen skaber en øget læring af krisen, da der er blevet indhentet informationer og viden, i forhold til hvorledes krisen opstod og de dybere bagvedliggende mekanismer. Der kan argumenteres for at den lærende organisation er en kontinuerlig proces med fordele og ulemper for den interne del i organisation, der kan være med til at skabe en håndtering af situationer der varetager alle aspekter. Både i forhold til informationen om situationens oprindelse, processerne og deltagerne, men også i forhold til hvilken effekt det har på organisationen, dette medfører en stor mulighed for at kunne udarbejde handlingsplaner der tilgodeser de positive elementer og fraskiller de negative.

Konklusion

Igennem analysen og diskussionen er der forståelse for hvorledes kriser potentielt kan have en påvirkning på organisationen og i hvilket omfang der er tale om. Denne organisatoriske påvirkning afhænger af hvilken type krise organisationen befinder sig i samt hvilken framing der er skabt omkring krisen. Organisationer der ikke anerkender at de er i en krise inden det udvikler sig, har en større tendens til at skade det omdømme der er i det omkringliggende miljø, er dannet og skaber potentielt mulighed for at mindste allerede eksisterende kunder og mulige fremtidige, i forhold til de organisationer der anerkender deres tilstand.

Denne måde at anskue kriser og dens mulige påvirkning af organisationen, er skabt igennem casestudier, der har til formål at vise forskellige typer af kriser, deres omgang og i hvilken grad krisen påvirkede organisationen. Det videre arbejde var med til at synliggøre de forskelligheder der var ved de respektive kriser og forståelsen af faserne, deres forskellige tilgange, hastighed og udvikling, der fremviste at ikke to kriser er ens i deres processer.

Specialet har været med til at danne et billede af de udfordringer der kan opstå ved at organisationen ikke at have været i en shitstorm tidligere, da den manglende forståelse for hvorfor en shitstorm ikke var tydelig. Analysen belyste, at årsagen opstod som oftest på baggrund af forbruger der udtrykker deres vrede og uforståenhed der rettes mod organisationen, dette er en del af en emotionel kommunikationsform hvilket organisationen kan have udfordringer med at håndtere og skabe forståelse igennem. Er organisationen succesfuld med at finde frem til den egentlige årsag og kan skabe en tilbage svar, der tilgodeser forbrugerens emotionelle stadie, kan det være med til at krisen ikke når at eskalere i større grad.

Dette har ledt til en dybere forståelse for vigtigheden i at håndtere situationer, når organisationen syntes dette er nødvendigt. Der skal skabes kendskab til hvornår det er nødvendigt for organisationen at reagere, da det kan være med til at forhindre at der skabes en online shitstorm. Det kræver at organisationen agere hurtigt på de signaler der udsendes, da det kan afhjælpe situationen samt styrke organisationens omdømme.

Den store udfordring organisationen har, er at finde frem til hvorledes medier skal håndteres, da de er med til at dele budskaber der kan skabe rører hos forbrugeren og påbegynde starten af en krise, men også i forhold til at sørge for at kontrollen ikke ender fuldkommen hos medierne da det

besværliggøre organisationens proces i forhold til hvilke budskaber der ønskes skabt omkring organisationen. Magten kan skabe udfordringer organisatorisk, da der ikke er kontrol over de udsendte budskaber og derved skaber forbrugerne meningsdannelser i praksis fællesskaberne omkring budskaber organisationen ikke har udsendt, og derved er der ingen forståelse for grundlaget for forbrugeren reaktion og ageren.

De sociale medier benyttes i højere grad af forbrugerne, dette er organisationerne nødsaget til at anerkende, hvis der er skabt et ønske om at have en platform hvori der kan skabes dialog og dannes kendskab til forbrugeren på anden vis end tidligere. Dette kræver at organisationen skaber forståelse for, hvorledes der kommunikeres via de sociale medier og de sammenspil der skabes i de praksis fællesskaber, udfordringen består ikke kun i den kommunikative proces men også i magtforholdet, da denne skubbes og der gives større incitament til forbrugerne om at udtrykke meninger ud til et stort netværk.

De kommunikative dele, er essentielt at have en forståelse for samt benytte på korrekt vis, da der igennem god kommunikation skabes tillid, godt omdømme og loyalitet. Derfor er det vigtigt at organisationen har skabt en handlingsplan, der inkluderer medarbejderen som aktivt deltagende i processerne hvor der er skabt rammer dannet på baggrund af organisationens forståelse af situationen. Denne proces giver mulighed for at skabe en viden omkring hvilke kommunikationsform der skal benyttes på baggrund, er en fælles kultur i organisationen, der sigter efter at tænke i en fælles retning for at løse kommende udfordringer.

Kriser har en påvirkning på organisationer, det er fordi også nødvendigt at der er udarbejdet en handlingsplan målrettet den krisetype der skal ageres på, både for at være de interne og eksterne interesser. Organisationer i krise, har medarbejder der skaber mening omkring situationen dette sker på et individuelt plan men også i de teams og fællesskaber der er eksisterende, i så faldt organisationen har dannet en kultur der arbejder med fælles målsætninger og trækker i fælles retning, skabes der derigennem en styrket fælles front. Medarbejderne er organisationens ambassadører og er med til at skabe det omdømme der befinder sig i deres netværk, derfor kan det have stor betydning for hvorledes medarbejderne iscenesætter organisationen, da netværket danner deres mening omkring organisationen, på baggrund af den tilgængelige viden.

Organisationen kan med fordel benytte den viden der skabes i på baggrund af krisen, til at udarbejde planer for håndtering der tilgodeser de forskellige vinkler, blandet andet medarbejdernes og kundernes forståelse af situationen.

Organisationen kan med fordel også benytte sig af den kommunikative tilgange for at skabe en forståelse for de tendenser der er eksisterende, dette kan være med til at give en viden om muligt fremtidige ændringer der kan have en effekt på organisationen. En god måde at skabe en forståelse for tendenser er igennem de sociale medier, dette skyldes at der skabes forskellige interaktioner hvor dialogen inkludere forbrugeren og udtrykker deres holdninger og interesser. Alt dette giver organisationen mulighed for at tage kontrollen over budskaberne tilbage, dette kan være en fordel for organisationen, da der skabes et større baggrundsviden for den analytiske tilgang og giver derfra mulighed for at foretage en dybere evaluering af krisen og hvorledes denne blev håndteret. Denne analyse og evaluering er med til at sikre håndteringen af kriser er forbedret i fremtiden, men skaber også mulighed for en løbende tilpasning til den givende situation. Denne form for læring, kan organisationen med fordel implementere fast, da det skaber en kultur i hvor der er øget omstillingsparathed og velfungerende dynamiske forhold. Dette kan være med til at forbedre processen i forhold til håndteringen af kriser, da medarbejderne har skabt større kendskabet til de resterende medarbejder og fundet frem til, hvorledes disse arbejder og agere i forskellige situationer.

Organisationer påvirkes at kriser i forskelligt omfang, hertil kan organisationerne foretage forskellige handleplaner målrettet den krisetype organisationen er en del af, for at håndtere situationen.

Bibliografi

Johansen, W. & Frandsen, F., 2007. *Krisekommunikation : når virksomhedens image og omdømme er truet*. s.l.:Samfundslitteratur.

24timer redaktionen , 11. oktober 2010. Stephen Kinnock: Vi gjorde det rigtige. *24timer*, p. 8.

Albæk, E., 2016. *Tangoen mellem medier og politikere*. [Online]

Available at: <https://www.b.dk/kommentarer/tangoen-mellem-medier-og-politikere>

Alstrup, S., 2018. *Facebook ville være bedre end mine kollegaer til at gætte ting om mig efter jeg havde liket 10 ting*. [Online]

Available at: <https://www.computerworld.dk/art/242747/facebook-ville-vaere-bedre-end-mine-kollegaer-til-at-gaette-personlige-ting-om-mig-efter-jeg-havde-liket-10-ting>

Buch-Andersen, . T., 2010. *BBCNews - Danish politics rocked over Kinnock tax status*. [Online]

Available at: <http://www.bbc.com/news/world-europe-10856352>

Business.dk, 2014. *Ledelse - Nye medier er kommet for at blive*. [Online]

Available at: <https://www.business.dk/ledelse/nye-medier-er-kommet-for-at-blive>

Channel 4, 2014. *Youtube - Bengt Holst on killing a giraffe at copenhagen zoo*. [Online]

Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=ENnNNVOEDZ4&t=334s>

Christensen , D., 2017. *Medieudvikling 2017*. s.l.:DR Medieforskning.

Coombs, W. T., 2015. *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*.

s.l.:University of Central Florida.

Danmarks statistik , 2016. *It-anvendelse i virksomheder - eu sammenligninger 2016*. s.l.:Danmarks statistik .

Danmarks statistik, 2016. *It-anvendelse i befolkningen i 2016*. s.l.:Danmarks Statistik.

Dansk HR, 2016. *Innovation og ledelse i det lærende samfund*. [Online]

Available at: <http://www.danskhkr.dk/nyheder/artikler/innovation-og-ledelse-i-det-laerende-samfund/http://www.danskhkr.dk/nyheder/artikler/innovation-og-ledelse-i-det-laerende-samfund/>

Datatilsynet , 2018. *Datatilsynet - fælles europæisk reaktion på sagen om Vambridge analytica og facebook*. [Online]

Available at: <https://www.datatilsynet.dk/nyheder/nyhed/artikel/faelles-europaeisk-reaktion-paa-sagen-om-cambridge-analytica-og-facebook/>

Dilling, S., 2014. *Nu kan du ringe til Telenor døgnet rundt*. [Online]

Available at: <https://politiken.dk/forbrugogliv/digitalt/forbrugerelektronik/art5513486/Nu-kan-du-ringe-til-Telenor-d%C3%B8gnet-rundt>

DR Medieforskning , 2015. *Medieudviklingen 2015 - Danskernes brug af de elektroniske medier*. [Online]

Available at: <http://fremtiden.nu/wp-content/uploads/2016/05/Medieforsker-Dennis-Christensen.pdf>

Daarbak, T., 2011. *Computerworld - Derfor er Facebook langt farligere end du tror*. [Online]

Available at: <https://www.computerworld.dk/art/114718/derfor-er-facebook-langt-farligere-end-du-tror?page=2>

Ebdrup, N., 2012. *Videnskab.dk*. [Online]

Available at: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-hermeneutik>
[Senest hentet eller vist den 2018].

Ekstra Bladet, 18. september 2010. MANDEN GEMMER SIG FOR PRESSEN: Stephen Kinnock er stadig tavs. *Ekstra Bladet*, p. 5.

Fremmedord.dk, 2018. *Fremmedord - shitstorm*. [Online]

Available at: <https://fremmedord.dk/Shitstorm.html>

Frølich, T. G., 2014. *Drabet på Marius var 'gratis' for København og Zoo*. [Online]

Available at: <https://www.mx.dk/nyheder/danmark/story/11038404>

Fuglsang, L. & Olsen, P. B., 2012. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. 2. red. s.l.:Roskilde Universitetsforlag.

Gadamer, H.-G., 2004. Metode og Sandhed – Part II: The extension of the question of truth to understanding in the human sciences. I: *Metode og Sandhed*. New York: Continuum Publishing Group., p. 637.

Goffman, E., 1990. *The Presentation of Self in Everyday Life*. s.l.:Penguin Books Ltd.

Haslund, A., 2013. *Computerworld - Sådan gør du, hvis du rammes af Facebook-shitstorm*. [Online] Available at: <https://www.computerworld.dk/art/225909/saadan-goer-du-hvis-du-rammes-af-facebook-shitstorm>

Haug, A., 2015. *Sig du kan li' mig*. 2. red. s.l.:Gyldendal .

Hennig-Thurau, T. & Walsh, G., 2004. *Electronic Word-of-Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet*. Vol. 8 nr. 2 red. s.l.:International Journal of Electronic Commerce .

Henriksen, L. & Nielsen, J. B., 2010. *Helle Thorning-Schmidt ramt på sit ømmeste punkt*. [Online] Available at: <https://www.kristeligt-dagblad.dk/danmark/helle-thorning-schmidt-ramt-p%C3%A5-sit-%C3%B8mmeste-punkt>

Højsgaard, L., 2013. *Journalisten - The shitstorm*. [Online] Available at: <https://journalisten.dk/shitstorm>

Indeed, 2018. *Telenor anmeldelser af medarbejdere*. [Online] Available at: https://dk.indeed.com/cmp/Telenor/reviews?sort=rating_desc

Jensen, S. F., 2018. *Finans - shitstorms disse 10 historier fik danskerne op af stolene i 2017*. [Online] Available at: <https://finans.dk/erhverv/ECE10193954/shitstorms-disse-10-historier-fik-danskerne-op-af-stolene-i-2017/?ctxref=ext>

Jørgensen, S. A., 2014. *Hvorfor går verden amok over en giraf?*. [Online] Available at: <https://www.b.dk/nationalt/hvorfor-gaar-verden-amok-over-en-giraf>

Kaplan, A. M. & Haenlein, M., 2010. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. s.l.:Business Horizons.

Kietzmann, J. & Canhoto, A., 2013. *Bitter sweet! Understanding and Managing Electronic Word of Mouth*. s.l.:Wiley Online Library.

Kjærgaard, J., 2007. *Helles mand betaler ikke skat*. [Online]
Available at: <https://ekstrabladet.dk/nyheder/politik/article4097106.ece>

Klarskov, K. & Tang, U., 2010. Fældet af B.T.. *B.T.*, p. 4.

Komment, 20012. *Komment - Anders Brinkmann*. [Online]
Available at: <http://komment.dk/wp-content/uploads/2012/08/Anders-Brinkmann-og-Telenor.png>

Krog, T. N., 2011. *Thorning om skattesag: Ved ikke hvad du taler om*. [Online]
Available at: <https://www.bt.dk/politik/thorning-om-skattesag-ved-ikke-hvad-du-taler-om>

Larsen, C. W., 2015. *Markedsføring - FALCON NAPPER LEMBERG*. [Online]
Available at: <http://markedsforing.dk/artikler/navne/falcon-napper-lemberg>

Larsen, J. M., 2014. *TELENOR: FRA SHITSTORM TIL STORM*. [Online]
Available at: <http://markedsforing.dk/artikler/pr-kommunikation/telenor-fra-shitstorm-til-storm>

Larsen, J. M., 2014. Teleselskab satser på mere service. *Berlingske*, p. 14.

Lauridsen, M. A., 2015. *Berlingske - Københavns zoo om shitstorm det er vildt når det står på*. [Online]
Available at: <https://www.b.dk/nationalt/koebenhavns-zoo-om-shitstorm-det-er-vildt-naar-det-staar-paa>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J., 1998. *Strategy Safari - The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. s.l.:Free Press.

Olesen, J. K., 2014. *Er Telenors Storm-strategi kun varm luft?*. [Online]
Available at:
<http://woview.infomedia.dk.zorac.aub.aau.dk/?url=http://meremobil.dk/2014/11/kommentar-telenor-storm-varm-luft/&OpointData=f0ff07fc555007b98afb1e5ab38ffba0JmlkX3NpdGU9MTewMDcxJmlkX2FydGljbGU9MTYwNCZpZF91c2VyPTI4NDAmawRfYXBwbGljYXRpb249MTAwMDM1OSZsYW5nPWVu>

Pedersen, J. G., 2017. *Efter kritik i Kontant: Telenor ansætter 50 nye medarbejdere*. [Online]
Available at: <https://meremobil.dk/2017/04/kritik-i-kontant-telenor/>

Pedersen, L. N., 2012. *Berlingske -Skat fjernede en fejl, og Kinnock blev frikendt*. [Online]
Available at: <https://apps-infomedia-dk.zorac.aub.aau.dk/mediemarkiv/link?articles=e3795cb2>

Pfeffer, J., Zorbach, T. & Carley, K. M., 2014. *Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks*. s.l.:Journal of Marketing Communications.

Politiken, 2014. *Københavns Zoo har aflivet giraffen Marius*. [Online]
Available at: <https://politiken.dk/indland/art5501924/K%C3%B8benhavns-Zoo-har-aflivet-giraffen-Marius>

Redaktionen, 2015. *Erhvervsnyhederne - det bruger Facebook data om dig til*. [Online]
Available at: <https://www.erhvervsnyhederne.dk/det-bruger-facebook-data-om-dig-til/>

Ritzau, 2010. *Historisk meningsmåling giver rent rødt flertal*. [Online]
Available at:
http://borsen.dk/nyheder/politik/artikel/1/183978/historisk_meningsmaaling_giver_rent_roedt_f_lertal.html

Romenti, S. & Murtarelli, G., 2013. *Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises*. s.l.:Department of Business Communication.

searchenginewatch.com, 2013. *Search engine watch*. [Online]
Available at: <https://searchenginewatch.com/sew/news/2291146/edgerank-is-dead-long-live-facebooks-edgerank-algorithm>

Senge, P. M., 2006. *The Fifth Discipline - The art & practice of the Learning Organization*. s.l.:Crown Pub.

Tassy , A., 2016. *Danmarks Statistik - It anvendelse i befolkningen 2016*. [Online]
Available at: <https://www.dst.dk/da/Statistik/Publikationer/VisPub?cid=20738>

Telenor Danmark, 2014. *Mød Signe*. [Online]
Available at: https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=kCch80qpWjc

Telenor, u.d. *At arbejde hos Telenor*. [Online]

Available at: <https://www.telenor.dk/om-telenor/jobs/at-arbejde-hos-telenor/>

Thorning-Schmidts, H., 2010. *Dokumentation Thorning-Schmidts brev til S medlemmerne*. [Online]

Available at: <https://politiken.dk/indland/politik/politikfakta/art4975129/Dokumentation-Thorning-Schmidts-brev-til-S-medlemmerne>

Wegner , E., 1998. *Paksis fællesskaber*. 1. red. s.l.:Hans Reitzels forlag .

Widman, J., u.d. *EdgeRank*. [Online]

Available at: <http://edgerank.net/>

[Senest hentet eller vist den 2018].

Wikipedia, 2018. *EdgeRank*. [Online]

Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/EdgeRank>

Wirtz, J. & Chew, P., 2002. *The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength*. s.l.:International Journal of Service Industry Management.

Wittorff, J. Ø., 2012. *Utilfreds kunde sender telenor i kæmpe facebook stormvejr*. [Online]

Available at: <https://www.computerworld.dk/art/219008/utilfreds-kunde-sender-telenor-i-kaempe-facebook-stormvejr#a1DDCLZL2BGclKIS.99>

Yin, R. K., 2009. *Case study research; design and methods*. 4th edition red. s.l.:SAGE Inc. .