

Krisekommunikation og organisatorisk transparens på sociale medier

Et casestudie af Nykredit

Semester: 10. semester
Uddannelse: Kommunikation
Universitet: Aalborg Universitet, København
Vejleder: Lars Holmgaard Christensen
Forfatter: Mads Sparre Mørk Sørensen
Afleveringsdato: 5. februar 2019
Antal sider: 74
Anslag: 177.517

Abstract

The purpose of this master thesis is to investigate how organizational transparency is expressed and perceived on social media in a crisis situation. By the usage of a single qualitative case study, this thesis investigated Nykredits crisis situation, when they announced an initial public offering in the spring of 2016 and therefore raised its contribution rates. This announcement angered and frustrated the customers which led to a difficult crisis situation for Nykredit.

The theory of this thesis consist of risk society theory by Ulrich Beck, theory of social media, traditional crisis communication theory, and theory of organizational transparency.

In the thesis two theories is operationalized to gain insight on the data. These two theories are Situational Crisis Communication Theory by W. Timothy Coombs (2015) and an organizational transparency model developed by Brad Rawlins (2009). The thesis examines the communication of the customers and Nykredit on Nykredits Facebookpage. The empirical data consist of three Facebook posts by Nykredit and herein the comments and answers of the customers and Nykredit. The data is interpreted through an inductive thematic analysis and textual analysis. The study used holistic and descriptive coding in the development of the themes. In thematic analysis two themes were developed through the perception of the customers. In order to get an in depth analysis of the perceptions of organizational transparency and crisis communication, the study used a hermeneutic approach. The primary expressions of the customers were anger, powerlessness, skepticism, and distrust. The customers had different needs and interests that Nykredit did not meet. Through the textual analysis the results of the analysis show that even though Facebook provides an ideal environment for organizations to create and nurture its customer relations, Nykredit did not succeed in their efforts to show transparency. By their behavior and communication Nykredit worsened the crisis situation in regards of the theory of organizational transparency and crisis communication. The results of the analysis are discussed in a comparison with the structure of Facebook, the double crisis, and the financial sector in general.

The conclusion of this thesis is that on social media organizational transparency is perceived and expressed through comments and the experienced behavior. Furthermore, organizational transparency is perceived and expressed in regards of information that is unclear and secretive.

1	Indledning.....	6
1.1	Problemformulering.....	7
1.2	Uddybning af problemformulering og begrebsafklaring	7
1.3	Afgrænsning.....	8
2	Disposition	10
3	Videnskabsteoretisk ståsted.....	11
3.1	Socialkonstruktivisme	11
3.2	Den filosofiske hermeneutik	12
3.2.1	Forståelse og fordomme	14
3.2.2	Forståelseshorisont.....	14
3.2.3	Horisontsammensmeltning	15
3.2.4	Sandhed.....	16
3.2.5	Kvalitetskrav	16
3.2.6	Egen forforståelse	17
4	Undersøgellesdesign og metode.....	19
4.1	Caseteori.....	19
4.2	Dataindsamling	20
4.3	Kodning.....	21
4.4	Tematisk analyse.....	22
4.5	Proces for den tematiske analyse.....	22
4.6	Tekstanalyse	23
4.7	Opsamling og metodiske refleksioner	24
5	Teoretisk fundament.....	26
5.1	Risikosamfundet	27
5.2	Sociale medier	29
5.2.1	Facebook	30
5.3	Kriser og krisekommunikation.....	31
5.4	Kriser	32
5.5	Krisekommunikation	34
5.6	Situational Crisis Communication Theory	35
5.6.1	Attributionsteori	35
5.6.2	Etisk basis respons	36
5.6.3	Krisetype.....	37

5.6.4	Intensiverende faktorer	38
5.6.5	Responsstrategier	38
5.6.6	Kritik af Coombs.....	39
5.7	Den retoriske arena	40
5.7.1	Multivokalitet	41
5.8	Sociale medier som sub-arena	42
5.9	Organisatorisk transparens	43
5.9.1	Organisatorisk transparens i public relations.....	45
5.9.2	De transparente parametre	46
5.10	Opsummering.....	48
6	Case	49
6.1	Nykredit.....	49
6.1.1	Forenede Kredit	49
6.1.2	Om realkreditlån og bidrag	50
6.1.3	Kundekroner	50
6.2	Casebeskrivelse.....	50
7	Analyse	57
7.1	Analysestrategi	57
7.1.1	Operationalisering af SCCT.....	57
7.1.2	Operationalisering af Rawlins.....	58
7.2	Krisetype, krisehistorik og tidligere relationelle forhold	60
7.2.1	Tidligere krise	60
7.2.2	Det tidligere relationelle forhold.....	61
7.3	Temaer	61
7.4	Kunderne er vrede og afmægtige.....	61
7.4.1	Opsamling på kunderne er vrede og afmægtige.....	69
7.5	Kunderne er udfordrende	69
7.5.1	Opsamling.....	75
7.6	Delkonklusion	75
8	Diskussion	77
8.1	Multivokalitet og Facebook som sub-arena.....	77
8.2	Nykredits dobbeltkrise	78
8.3	Den finansielle sektor.....	79
9	Konklusion	81

10	Perspektivering	82
11	Litteraturliste	84

1 Indledning

Der er inden for den senere årrække sket en markant stigning af kriser i erhvervslivet (Johansen & Frandsen, 2007, s. 29). Det skyldes, at organisationer ikke længere blot skal have fokus på profit, men i ligeså høj grad, at de skal agere ansvarligt. Erhvervskriserne har også ramt den finansielle sektor, som siden den finansielle krise i 2008 er blevet gransket i stigende grad. Der bliver sat spørgsmålstejn ved systemet, og samfundet reflekterer over sektorens adfærd og moralske ansvar. For blot at fremhæve forretningsmæssige kriser for den finansielle sektor i Danmark kan nævnes Nordeas indblanding i Panama Papers i 2016, Danske Banks rolle i den finansielle krise i 2008 og hvidvaskningsskandalen i efteråret 2018. Den finansielle sektor er således blevet skarpt kritiseret for dens adfærd, men også dens kommunikative indsatser har været udsat for kritik af eksperter (Kommunikationsforum 7. april 2016). En finansiell institution, som inden for den senere årrække er blevet udsat for offentlighedens granskning, var Nykredit, da de i forbindelse med en meddelelse om en børsnotering varslede en stigning i bidragssatser. Det førte til stor bevågenhed i de klassiske og nye medier, og medførte, at Nykredit skulle forklare sig. Denne forklaring skete blandt andet på de sociale medier i en direkte kommunikation med de kunder, som stillede spørgsmål, var uforstående eller vrede.

En krise kræver kommunikation fra organisationen, da den skal forklare sin rolle i krisen (Padgett, 2013, s. 31). Med skiftet til det 21. århundrede er der opstået nye medieplatforme, som forandrer kommunikationen. Internettet har givet helt nye måder at kommunikere på, især efter fremkomsten af de sociale medier, der giver brugeren mulighed for frit at interagere (Hinton & Hjort 2013, s. 18). Under en krisesituation skal en organisation finde frem til den bedste måde at kommunikere på. Når organisationer anvender de sociale medier, er der en forventning om, at de indgår i en interaktion. Organisationer skal monitorere sociale medier og adressere de temaer, som krisen indbefatter, da det viser organisationens evne til at være transparent og åben (Coombs, 2015, s. 156). De sociale medier skaber både muligheder og udfordringer for den organisatoriske transparens, men de sociale medier er et fordelagtigt værktøj at anvende til at skabe organisatorisk transparens (Distaso & Bortree, 2012, s. 511; Rawlins, 2009, s. 72). Det leder til specialets problemformulering, som ønsker at undersøge Nykredits krise med krisekommunikation og organisatorisk transparens som indlejrede parametre for undersøgelsen af de sociale medier.

1.1 Problemformulering

Hvordan kommer organisatorisk transparens til udtryk i Nykredits krisesituation på sociale medier?

Problemformuleringen følges af en hypotese, der er udformet som en antagelse. Denne antagelse går ud på, at en organisation, som indgår i dialog på sociale medier, opnår større organisatorisk transparens.

1.2 Uddybning af problemformulering og begrebsafklaring

Dette afsnit har til formål at uddybe problemformuleringen og sideløbende begrebsafklare vigtige elementer i specialet. De begreber, som indgår i afsnittet, er kriser, stakeholdere, omdømme og organisatorisk transparens.

En krise kan forstås som en trussel mod omdømmet, og kan overtræde stakeholdernes forventning til en organisation. Ved en overtrædelse af forventningerne opstår der et tillidsbrud og kan medføre en vrede og frustration hos stakeholderne (Coombs, 2015, s. 4).

Stakeholderbegrebet er bredt defineret på følgende måde: *"any group that can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"* (Freeman, 1984, s. vi). En stakeholder kan enten have en økonomisk eller moralsk forbindelse til en organisation, og være lovmæssigt kontraktligt bundet til en organisation eller ej (Cornelissen, 2004, s. 24-27). Stakeholdere kan være medarbejdere, kunder, leverandører, aktionærer, banker, miljøforkæmpere, staten eller grupper, der kan hjælpe eller skade en organisation (Freeman, 1984, s. vi).

Omdømme kan karakteriseres som stakeholdernes evaluering af, hvordan en organisation imødekommer deres forventninger. Omdømmet er baseret på organisationens tidligere handlinger og kan være gunstige og/eller ugunstige (Coombs, 2007, s. 164). Det er anerkendt som et værdifuldt og uhåndgribeligt aktiv, og kan tiltrække kunder, øge indtjeningen, skabe en konkurrencefordel og høste positive kommentarer fra finansielle analytikere (Coombs, 2007, s. 164; 2015, s. 12). Der er ligeledes økonomiske fordele ved at have et omdømme om at være ærlige, åbne og bekymret for samfundet. En måde at skabe dette omdømme er ved organisatorisk transparens, som kan øge tilliden og loyaliteten fra stakeholdere (Rawlins, 2009, s. 72).

Organisatorisk transparens er afgørende i det relationelle forhold mellem en organisation og dens stakeholdere, når der opstår en krise (Jahansoozi, 2006 i Rawlins, 2009, s. 76). Parris, Dapko, Arnold og Arnold (2015, s. 239) argumenterer for, at transparens er særligt vigtigt, når en organisation befinder sig i en branche, som generelt har et dårligt omdømme. Transparens kan defineres som stakeholdernes tilgængelighed til information, og en organisation, der er transparent, giver stakeholderne den information, som de har brug for (Coombs, 2015, s. 135). I forsøget på at genopbygge tillid er transparens en relationel tilstand, der fremmer ansvarlighed, samarbejde og forpligtelser (Jahansoozi, 2006 i Rawlins, 2009, s. 76). Inden for den organisatoriske transparens, kan et omdømme styres ved at være deltagende, udvise ansvarlighed og give substantiel information (Rawlins, 2009, s. 95). Der kan derfor argumenteres for, at disse parametre er vigtige værktøjer til at udrede en krisesituation for en organisation. Et værdifuldt værktøj til at styre transparens er sociale medier og kan fremhæve, at organisationer står til ansvar for deres handlinger. Transparens på sociale medier medvirker til, at brugere kan foretage en handling på et oplyst grundlag (Distaso & Bortree, 2012, s. 513). Sociale medier inkluderer skrevne og visuelt indhold skabt af brugere, og er anset som et ideelt miljø til en tovejs kommunikationsproces (Coombs & Holladay, 2014, s. 43; Romenti, Murtarrelli & Valentini, 2014, s. 10-11). Sociale medier kan forbedre det relationelle forhold mellem organisation og stakeholdere ved at give opdateret og detaljeret kriseinformation, hvilket fremmer organisationens troværdighed og transparens (Romenti et al., 2014, s. 12).

Derfor lyder specialets antagelse, at ved at indgå i dialog på sociale medier får Nykredit mulighed for at udvise organisatorisk transparens og dermed skabe et bedre forhold til kunderne.

1.3 Afgrænsning

Specialet afgrænser sig til kun at undersøge Nykredits Facebookside. Det vil sige, at der ikke foretages en analyse af de traditionelle medier, Nykredits hjemmeside eller andre steder på de sociale medier. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at andre medier og kommunikationskanaler kan påvirke krisen og kommunikationen i den udvalgte del-arena.

Tidsrummet er også klart defineret på grund af specialets undersøgelsesdesign og omfanget af specialet. Den udvalgte sag har været i lang tid, og undervejs er sagen blusset op igen, senest ved en

domsafsigelse i højesteret i efteråret 2018, hvilket viser, at krisen har et langt tidsspænd. Specialet kunne eksempelvis have to nedslagspunkter med et års mellemrum i undersøgelsen af forskellen i kommunikationen og krisens indhold.

Dette afsnit afrunder specialets første kapitel, hvor det følgende afsnit præsenterer specialets disposition.

2 Disposition

Kapitel 1 præsenterer problemstillingen for specialet og problemformuleringen. Herunder er en antagelse udviklet, som besvares ved specialet. Desuden afklares 4 centrale begreber.

Kapitel 2 er denne disposition

Kapitel 3 omhandler specialets videnskabsteoretiske ståsted. Det videnskabsteoretiske ståsted består af Socialkonstruktivism og Hermeneutik.

Kapitel 4 præsenterer specialets undersøgelsesdesign og metodisk fremgangsmåde, herunder afsnit om caseteori, dataindsamling, kodning, tematisk analyse, proces for den tematiske analyse samt tekstanalyse.

Kapitel 5 præsenterer specialets teoretiske fundament. Det indeholder først en præsentation af den samfundsteoretiske ramme ved Ulrich Beck. Herefter et afsnit om sociale medier. Da specialet omhandler kriser og krisekommunikation inddrages dette primært i form af W. Timothy Coombs, Winnie Johansen og Finn Frandsen. Slutteligt beskrives et afsnit om den organisatoriske transparens, med Brad Rawlins forståelse af denne.

Kapitel 6 indeholder en beskrivelse af Nykredit og en casebeskrivelse.

Kapitel 7 indeholder analysen, og indledes med specialets analysestrategi efterfulgt af selve analysen. Analysen består i en undersøgelse af krisesituationen og den grundlæggende krisekommunikation. Efterfølgende foretages der en analyse af empirien på baggrund af teorierne om den organisatoriske transparens og krisekommunikation.

Kapitel 8 indeholder diskussionen. Her diskuteres analysens resultater i henhold til teorien og empirien.

Kapitel 9 er konklusionen, som besvarer problemformuleringen.

Kapitel 10 perspektiverer specialets resultater, og hvordan specialet lægger op til videre forskning.

3 Videnskabsteoretisk ståsted

I dette kapitel præsenteres specialets videnskabsteoretiske ståsted. En redegørelse for dette er vigtigt, da det har betydning for, hvilke resultater og analyser undersøgelsen ender ud med.

Enhver undersøgelse er præget af forskerens forståelse af verden. Forskningspositionen fungerer som et fundament for, hvordan den sociale verden tilgås. I den samfundsvidenskabelige forskning er der flere forskellige opfattelser af virkeligheden, og det får konsekvenser for de mange metodiske tilgange til forskningen (Presskorn-Thygesen, 2012, s. 21). Et paradigme er *”et sæt af grundlæggende principper, der styrer et forskningsfelt”* (Presskorn-Thygesen, 2012, s. 23), og er *”den forståelseshorisont, der i de forskellige fagvidenskaber giver mening og retning til forskerens virke”* (Holm, 2011, s. 61).

Dette speciale opererer med både socialkonstruktivismen og hermeneutikken, hvor de to videnskabsteoretiske paradigmer eksisterer på forskellige niveauer i specialet. Den socialkonstruktivistiske tilgang fungerer på et overordnet niveau, primært i forståelsen af kriser som socialt konstruerede fænomener, hvor hermeneutikken anvendes i den analytiske proces.

3.1 Socialkonstruktivisme

I socialkonstruktivismen findes der ikke én sandhed, da virkeligheden er konstrueret af mennesker. Sandheden er derimod konstrueret af det, som er gyldigt inden for et givent fællesskab (Presskorn-Thygesen, 2012, s. 36). Det er i socialkonstruktivismen ikke målet at studere den virkelige virkelighed, men en fortolket virkelighed (Rasborg, 2013, s. 403).

Ontologien er derfor relativistisk, da sandheden afhænger af sociale, kulturelle og sproglige perspektiver, som virkeligheden tilgås med. Det fører til en subjektiv fortolkning af verdenen, og den objektive sandhed er ikke mulig (Presskorn-Thygesen, 2012, s. 36; Rasborg, 2013, s. 404). De samfundsmæssige fænomener er foranderlige, og er blevet dannet af historiske og sociale processer. Det, der kendetegner socialkonstruktivismen, er ikke, at samfundet er menneskeskabt, men at erkendelsen af samfundet skaber eller former virkeligheden (Rasborg, 2013, s. 404).

Socialkonstruktivismen antager mange forskellige former, og det er derfor afgørende at skelne mellem tilgangene (Rasborg, 2013, s. 404). Den danske filosof, Finn Collin, har systematisk inddelt de forskellige forståelser af socialkonstruktivismen i fire overordnede kategorier, hvor han skelner mellem en ontologisk socialkonstruktivisme og en epistemologisk socialkonstruktivisme.

Distinktionen består i, om viden om virkeligheden er socialt konstrueret eller om selve

virkeligheden er socialt konstrueret, og om det er samfundet eller den fysiske verdens konstruktion. Yderligere skelnes imellem, om det er forskeren, der skaber virkeligheden eller om det er de sociale aktører (Rasborg, 2013, s. 405).

Indeværende speciale tilslutter sig den ontologiske socialkonstruktivisme af samfundet, hvor kriser og den organisatoriske transparens ikke eksisterer uafhængigt af erkendelsen af den. Dermed tilslutter dette speciale sig Coombs (2015) og Frandsen og Johansens (2017) opfattelser af, at kriser er socialt konstruerede, hvilket forskerne præciserer i følgende definitioner:

“(...) the ontology of society (in our case, organizational crisis) is different from the ontology of nature. Organizational crises are social constructions, not naturally occurring phenomena”
(Frandsen & Johansen, 2017, s. 146).

“If stakeholders believe an organization is in crisis, a crisis does exist, and stakeholders will react to the organization as if it is in crisis” (Coombs, 2015, s. 3).

En krise kan ikke opfattes som objektiv, da den kriseramte organisation og dens stakeholdere fortolker krisen på deres egne præmisser, og kan være uenige om flere faktorer, som blandt andet kriseansvar og omdømmetrussel. Opfattelsen af kriser uddybes i et senere teoriafsnit.

På samme måde som en krise er perceptuel, kan organisatorisk transparens også være konstrueret mellem organisation og dens stakeholdere. Derfor er tilgangen til den organisatoriske transparens, at det ikke har nogen effekt, at en organisation finder sig selv transparente. Den er først transparent i det øjeblik, hvor den opfattes som transparent af dens stakeholdere (Rawlins, 2009, s. 72).

Med denne forståelse sætter socialkonstruktivismen rammerne for specialet. Det er dog ikke målet at udlede, hvordan krisen og den organisatoriske transparens konstrueres på sociale medier, men derimod at opnå en forståelse af, hvordan det kommer til udtryk. Dermed anlægger specialet den filosofiske hermeneutik som videnskabsteoretisk tilgang til at opnå denne forståelse.

3.2 Den filosofiske hermeneutik

En hermeneutisk tilgang retter sig mod en fortolkning af sociale fænomener, handlinger, tekster og dialog. I hermeneutikken kommer forståelse før forklaring, og kan i den henseende anvendes til en

forståelse af kriser og organisatorisk transparens på sociale medier. Den hermeneutiske ontologi er svær at kategorisere som enten realistisk eller relativistisk, og kan betegnes som *”begrænset realistisk”*. Med denne betegnelse fremhæves det, at virkeligheden ikke er umedieret, men den er samtidig heller ikke sociale konstruktioner, og *”videnskabens genstande skal ses i sammenhæng med menneskets forståelse af dem, men er ikke direkte skabt af den menneskelige erkendelse* (Presskorn-Thygesen, 2012, s. 28).

Inden for hermeneutikken findes der fire grundlæggende retninger: *traditionel* hermeneutik, *metodisk* hermeneutik, *filosofisk* hermeneutik og *kritisk* hermeneutik, der har det til fælles, at de opererer med forståelse, udlægning og applikation (Højbjerg, 2013, s. 291). De fire retninger anvender alle den hermeneutiske cirkel, som er et vigtigt omdrejningspunkt i hermeneutikken (Højbjerg, 2013, s. 289). Med den hermeneutiske cirkel antages det, at det ikke er muligt at forstå helheden uden at forstå delelementerne, og det er ikke muligt at forstå delene uden at forstå helheden (Fredslund, 2012 s. 77; Højbjerg, 2013, s. 292; Holm, 2011, s. 86). Illustrationen som en cirkel er dog til dels misvisende, og skal hellere forstås som en spiral, da forskeren kontinuerligt arbejder sig dybere ind i forståelsen af undersøgelsens genstand, og fordybelsen udvider feltet for undersøgelserne (Holm, 2011, s. 96). Det vil sige, at for at forstå en krise og organisatorisk transparens på de sociale medier, er det nødvendigt at forstå de enkelte dele.

Der opstår dog tre spørgsmål vedrørende den hermeneutiske cirkel (Holm, 2011, s. 87). Hvis forståelse foregår cirkulært, hvornår er den ”rigtige” forståelse opnået? Hvad er det forskeren forstår? Hvordan kommer forskeren ind i cirklen, når der fra begyndelsen ikke er nogen kontekst at holde op mod en tekst? Filosofisk hermeneutik anlægger dog et anderledes syn på den hermeneutiske cirkel end de andre tilgange.

I Gadamer's filosofiske hermeneutik er det ikke nødvendigt at finde vej ind i den hermeneutiske forståelse, da forskeren allerede befinder sig i forståelsen (Holm, 2011, s. 90). Forskeren er ikke fremmed og distanceret i det felt, der ønskes undersøgt, men selv er en del af det (Holm, 2011, s. 90). I den filosofiske hermeneutik er fortolkeren en aktiv del cirklen, og får derfor en betydning for meningsdannelsen. Det er ifølge Gadamer ikke muligt for fortolkeren at fortolke en tekst uden inddragelse af egen begrebsverden (Fredslund, 2012, s. 80). Det vil sige, at der foregår en vekselvirkning mellem subjekt (den fortolkende) og objektet (det fortolkede), der indbyrdes påvirker hinanden. Som forsker står man derfor ikke uden for undersøgelsen og forsker neutralt (Fredslund, 2012, s. 80).

3.2.1 Forståelse og fordomme

For Gadamer består forståelse af forforståelse og fordomme. Forforståelse er en tidligere forståelse af den nuværende genstand, som søges undersøgt. Det vil sige, at en forsker aldrig tilgår et fænomen forudsætningsløst (Højbjerg, 2013, s. 301). En forforståelse er en betingelse for at kunne forstå, og fordomme er anset som en meningsgivende bagage, der tages med ind i en forståelsesproces (Højbjerg, 2013, s. 301).

Fordommene stammer fra historien og traditionerne. *"Historien og traditionen påvirker på flere måder, hvad vi gør, hvordan vi kan vide, hvad det er, vi ved, og hvorfor vi ved det, vi gør"* (Højbjerg, 2013, s. 304-305). Det er dog ikke i den betydning, at historien har en rolle for forståelsen, men at mennesket er et *historisk væsen*. Mennesket lever igennem historien, og historien er ikke blot fortidigt, men også nutidigt, og fremtidigt, da historien er en uafsluttet og åben proces (Højbjerg, 2013, s. 304).

Fordomme skal ikke forstås med den gængse negative ladning, men er noget, der ligger til grund for forståelsen, og der i ordet i sig selv ligger, at det er foranderligt (Fredslund, 2012, s. 79; Højbjerg, 2013, s. 301). Fordommene er til for at kunne forstå, og det er hverken meningen eller hensigtsmæssigt at gå til en undersøgelse uden fordomme. Det er ikke alle fordomme, der er frugtbare, og det handler om at finde frem til de fordomme, der er produktive (Højbjerg, 2013, s. 305). Fordommene er givet af traditionen og historien, og disse fordomme er mennesket ikke selv herre over, da de stammer fra omkringliggende faktorer som samfund, miljø og familie (Højbjerg, 2013, s. 301; Fredslund, 2012, s. 81).

Dette betegnes som *det virkningshistoriske princip*, og har betydning for den videnskabelige praksis, da det perspektiv, der er lagt på et genstandsfelt, altid er kontekstafhængig og bundet til historien og traditionen (Højbjerg, 2013, s. 306). Det er muligt at blive bekendt med fordommene, og den *virkningshistoriske bevidsthed* er en refleksion af, hvor viden kommer fra, og hvordan viden er grundlagt. Der er et begrænset kendskab til fordommene, da det ikke er muligt at løsrive sig fuldstændigt og distancere sig. Det vil være det samme som at kunne stille sig uden for situationen, hvilket er et af Gadamers kritikpunkter af den metodiske hermeneutik (Højbjerg, 2013, s. 306)

3.2.2 Forståelseshorisont

Forforståelsen og fordommene hos fortolkeren udgør en *forståelseshorisont*, og den har betydning for, hvordan fortolkeren orienterer og handler i verden, og også, hvordan fortolkeren forstår verden. Forståelseshorisonten er både tilstede på et individuelt og fælles plan, da den tilhører individet, men deles med andre. Den er et meningsgivende system, hvorfra forestillingen og opfattelsen af verden

giver mening (Højbjerg, 2013, s. 302). Den fortolkende møder altid verden med en forståelseshorisont, og den udfordrer tilgangen og sætter rammen. Det medfører, at forståelseshorisonten altid er foranderlig og i bevægelse, hvilket bedst er illustreret med den hermeneutiske cirkel (Højbjerg, 2013, s. 302).

I en forskningsmæssig sammenhæng er forforståelser de faglige perspektiver, antagelser, teoretisk referenceramme og metodisk tilgang, der er bestemmende for forståelseshorisonten, og viser sig relevant i problemstillingen. Herudover er forskerens placering i videnskaben afgørende for forståelsen og forståelseshorisonten (Fredslund, 2012, s. 84). Det *faglige* perspektiv er den teoretiske tilgang, og er bundet i den uddannelsesmæssige baggrund. *Antagelser* er egne erfaringer, teorier eller empiriske studier. Den *teoretiske referenceramme* har to betydninger. Den indledende teoretiske referenceramme præger forskningsspørgsmålet, og samtidig tilvalg af teori undervejs, der indfanger empirien. *Metodisk tilgang* påvirker forståelseshorisonten, da til- og fravalg af metoder danner visse horisonter (Fredslund, 2012, s. 84).

3.2.3 Horisontsammensmeltning

Horisontsammensmeltningen sker, når fortolkeren møder det undersøgte genstandsfelt, hvor forståelse og mening opstår. Den hermeneutiske cirkel betegner måden, hvorpå verden begribes og kan forstås, og det er vekselvirkningen mellem del og helhed og subjekt og objekt, som skaber horisontsammensmeltningen (Højbjerg, 2013, s. 303). Meningen i horisontsammensmeltningen er hverken udelukkende tildelt subjekt eller objekt, men dannes i mødet mellem de to, da begge er betydningsbærere (Højbjerg, 2013, s. 303). Teksten og fortolkeren bliver ikke til ét, da der altid er anerkendelse af forskelligheder mellem de to parter. Horisontsammensmeltning betyder ikke, at de to horisonter smelter sammen til en enighed, men at der skabes et rum for en mulig forståelse. Det er denne gensidige meningsdannelse, der gør det muligt at forstå kommunikationen (Fredslund, 2012, s. 81; Højbjerg, 2013, s. 303). Forståelse skal ikke ses som et endegyldigt svar, men en proces, hvor horisonten udvider sig og forforståelsen rykker sig (Fredslund, 2012, s. 83). Derudover skal det understreges, at fortolkeren i horisontsammensmeltningen ikke kan sætte sig ind i eller overtage en andens forståelseshorisont, men at fortolkerens forståelse udfordres, og derigennem udvider sin horisont og revurderer fordommene (Højbjerg, 2013, s. 303). Horisontsammensmeltningen er ”den dobbelte bevægelse, som ifølge Gadamer kendetegner forståelse. Først anerkendes den overleverede tekst i dens fremmedhed, derefter skaber selve arbejdet med teksten en ny forståelseshorisont, hvor tekstens fortidige og fortolkerens samtidige

horisonter går op i en højere enhed” (Holm, 2011, s. 94). Essensen er, at fortolkningen ikke handler om at reproducere mening og den oprindelige intention, men at producere ny mening i teksten på baggrund af fortolkerens forståelseshorisont (Holm, 2011, s. 94).

3.2.4 Sandhed

Sandhed i den filosofiske hermeneutik adskiller sig fra andre traditionelle sandhedsbegreber, da sandhed hverken er empirisk givet eller absolut subjektivistisk (Højbjerg, 2013, s. 309). Sandheden opstår i meningsdannelsen, og kan ikke afdækkes som den er eller fremstår. I menneskets møde med verden, er der en forventning om, at den besidder mening, hvilket vil sige, at mennesket har en forståelse af den verden, det møder (Højbjerg, 2013, s. 310). Der er en sandhedsforventning til verden, men mennesket når aldrig en endelig eller objektiv sandhed om verden. Dette betyder, at fortolkeren skal være åben og spørge ind til det undersøgte genstandsfelt, indtil der er en dækkende forståelse, fortolkning og udlægning (Højbjerg, 2013, s. 310). I dette speciale har jeg nogle forforståelser og fordomme om kriser, organisatorisk transparens og Nykredit, og disse undersøger jeg, indtil jeg har en dækkende forståelse af genstandsfeltet.

De betingelser, der afgør om noget er sandt eller falsk ligger i det virkningshistoriske princip. Pointen i den filosofiske hermeneutiks sandhedsbegreb er, at selvom der er foretaget en grundig undersøgelse og en anvendelse af flere teorier, er sandhed aldrig endegyldig eller objektiv, da sandheden er kontekstbetinget og kan fremstå i mange former i samtidige, fortidige og fremtidige fortolkninger (Højbjerg, 2013, s. 310). Det betyder, at ved de samme anvendte teorier kan to forskellige fortolkere opnå divergerende resultater. Det betyder, at en besvarelse af en problemformulering ikke er en objektiv og endegyldig sandhed, men er besvaret på teorivalg, fortolkerens kontekst og den metodiske fremgangsmåde.

3.2.5 Kvalitetskrav

Den filosofiske hermeneutik afviger fra de traditionelle krav til forskningen, da forskerens fortolkninger *forurenes* af forforståelse, og ved at filosofisk hermeneutik ikke opererer med forskningsresultater. Der er ingen kausale forklaringer, og der er altid mulighed for en anden eller videre fortolkning end den, der er foretaget, og det er en uafsluttet proces (Fredslund, 2012, s. 94-95).

Derfor har Hanne Fredslund (2012, s. 94-99) opstillet tre kvalitetskrav til forskning inden for forskning i den filosofiske hermeneutik, der muliggør en videnskabelig viden. Steiner Kvale (1994) opstiller de tre begreber *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhed* i en samfundsteoretisk kontekst (Kvale 1994 i Fredslund, 2012, s. 95).

Reliabilitet referer til, at en undersøgelse skal kunne gentages af andre med udkom af det samme resultat, hvilket ikke er muligt i en filosofisk hermeneutisk undersøgelse, da forskeren selv er en del af forskningsprocessen. (Fredslund, 2012, s. 96).

Validitet har derimod en helt afgørende rolle for en filosofisk hermeneutisk undersøgelse, hvor to af Fredslunds (2012, s. 96) kvalitetskrav knytter sig til.

- 1) At forskeren ekspliciterer sin forforståelse og dermed synliggør det subjekt forskeren er.
- 2) At forskeren i fremstilling af forskningsprocessen redegør og argumenterer for hvert skridt i forskningsprocessen.

Det første kvalitetskrav skal give læseren en mulighed for at vurdere, hvordan forforståelsen har påvirket forskeren i forskningsprocessen (Fredslund, 2012, s. 96). Det andet punkt er nødvendigt, da kvalitativ forskning ikke kan henvise til en standardmetode, og derfor er den bedste mulighed at redegøre og argumenterer for de metodiske til- og fravalg, der er truffet (Fredslund, 2012, s. 97). Dette fremmer horisontsammensmeltningen mellem forsker og læser. Det er dog ikke muligt at redegøre fuldstændigt, da forståelsen er flygtig, og et forskningsprojekt fortæller kun den halve sandhed (Fredslund, 2012, s. 97).

Det tredje kvalitetskrav er analytisk generaliserbarhed. Generaliserbarhed vil sige at hæve sig over konteksten, dette er dog ikke muligt ifølge den filosofiske hermeneutik grundet, at forskeren ikke kan forstå et fænomen uafhængigt af konteksten. Det tredje kvalitetskrav lyder derfor:

- 3) At forskeren diskuterer fortolkningernes omsættelighed til andre situationer.

Det er muligt at diskutere fortolkningen til andre situationer, hvilket lægger sig op ad Kvaless begreb analytiske generaliserbarhed. Det vil sige, at forskeren diskuterer fortolkningerne i forhold til en anden kontekst, og hvad der karakteriserer de to situationer (Fredslund, 2012, s. 98).

3.2.6 Egen forforståelse

I henhold til de hermeneutiske kvalitetskrav diskuteres her forforståelsen af problemformuleringen. Hvordan anvender Nykredit de sociale medier i forsøget på at være transparente i deres krisekommunikation, og hvorvidt er de lykkedes dette for at beskytte deres omdømme?

Jeg har ikke arbejdet med kriser, krisekommunikation og organisatorisk transparens i praksis, hvorfor min forforståelse stammer fra det teoretiske fundament, og de teorier, som løbende er fravalgt gennem specialet. Jeg havde dog en grundlæggende viden om, at der var forskel på kriser i type og omfang

Valget af en finansiel institution som Nykredit bunder i sektorens samfundsdominerende rolle, og jeg fandt det derfor interessant at undersøge denne sektor frem for en anden kommerciel sektor. Min forforståelse af sektoren byggede primært på, at aktører i sektoren kunne handle uetisk uden at stå til ansvar og uden at kommunikere i tilfældet af, at de endte i en forretningskrise. Dermed anså jeg den finansielle sektor som indelukket, og vil derigennem gerne udfordrer min forforståelse for, om dette nu også var tilfældet.

Det er derfor også vigtigt i forskningsprocessen at være bevidst om en forudindtaget negativ holdning til den finansielle sektors adfærd og kommunikative indsatser, og ikke gøre denne forforståelse til en uproduktiv fordom i min forståelsesproces.

4 Undersøgelsesdesign og metode

Dette afsnit præsenterer specialets undersøgelsesdesign og metodiske fremgangsmåde. Afsnittet har til hensigt at forklare de udvalgte metoder, der tilsammen danner det grundlag, som kan benyttes til at besvare problemformuleringen. Bryman (2012, 45) fremhæver, undersøgelsesdesignets formål er at guide dataindsamlingen og analysemetoderne, og undersøgelsesdesignet er en ramme til at producere beviser.

4.1 Caseteori

I forsøget på at besvare problemformuleringen er undersøgelsesdesignet udformet som et kvalitativt casestudie, der undersøger en problemstilling gennem en eller flere cases i en afgrænset situation over tid gennem detaljeret data. Disse data kan blandt andet være observationer, interviews, dokumenter og rapporter (Creswell, 2007, s. 73; Daymon & Holloway, 2011, s. 108). Casestudiet er en intensiv metode, der undersøger et specifikt fænomen i dets naturlige miljø (Daymon & Holloway, 2011, s. 108+114). I dette speciale er dette fænomen krisekommunikation og organisatorisk transparens på sociale medier. Et casestudie er relevant, når der spørges om hvordan og hvorfor, og hvor der ikke er et krav om at kontrollere aktørernes adfærd (Daymon & Holloway, 2011, s. 115). Casestudiets fokus på moderne begivenheder betyder, at konklusionen er provisorisk for forskningsfeltet, og udfærdiget på baggrund af egne fortolkninger. Indflydelsen på fortolkningerne skal derfor præciseres, da de påvirker forskningsresultaterne (Daymon & Holloway, 2011, s. 128). Der findes flere tilgange til et casestudie afhængigt af undersøgelsens udgangspunkt. Dette speciale søger ikke et holistisk indblik i casen, men har nogle indlejrede parametre (Daymon & Holloway, 2011, s. 119) i form af sociale medier, kriser, krisekommunikation og organisatorisk transparens.

Der skelnes i kvalitative casestudier i omfanget og intentionen med casestudiet (Creswell, 2007, s. 74). Casestudiets intention kan inddeles i, om de er kritiske, unikke, eksemplificerende eller om der indgår flere cases i det samme studie. Det eksemplificerende casestudies formål er at indfange omstændigheder af en situation, som ikke er unik (Bryman, 2012, s. 70).

Dette speciale anvender det single, eksemplificerende casestudie, da undersøgelsen har fokus på, hvordan en finansiel institution anvender de sociale medier i forsøget på at skabe transparens under en krisesituation. Ved anvendelsen af det eksemplificerende casestudie kunne undersøgelsen have taget udgangspunkt i en anden finansiel institution, som har anvendt de sociale medier i en krisesituation. Casestudiet ikke valgt ud fra sine ekstreme karakteristika, men repræsenterer i stedet

en bredere kategori af cases eller casens kontekst er passende for en undersøgelse af problemstillingen (Bryman, 2012, s. 70). Derfor kan Nykredit som case identificeres som et single, eksemplificerende casestudie. Der er forskellige tilgange til et casestudie, hvor dette speciale følger Creswells (2007 s, 74-75) fremgangsmåde.

Det første trin er at afgøre tilgangen til forskningsspørgsmålet, hvor dette speciale søger en dybdegående forståelse af de opstillede parametre. Casestudiet er fordelagtigt, når undersøgelsen er klart defineret ved en afgrænset case eller cases (Creswell, 2007, s. 74). Det næste trin er at identificere casen, og hvilken type af casestudie, der har størst relevans for problemstillingen (Creswell, 2007, s. 74).

Det tredje trin er dataindsamlingen, som kan bestå af flere informationskilder. Dette speciale indfanger den data, som er produceret af Nykredit og brugerne på Nykredits Facebookside i den klart definerede tidsramme (Creswell, 2007, s. 75).

I det fjerde trin påbegyndes analysen, som i dette speciale har nogle indlejrede parametre i form af krisekommunikationen og organisatorisk transparens. Den afgrænsede case er Nykredit på sociale medier, hvor de indlejrede parametre er reaktionerne fra Nykredit og deres kunder.

Afslutningsvis, i den fortolkende fase, rapporteres casen og besvarer problemstillingen (Creswell, 2007, s. 75).

Det kan dog være muligt ved et casestudie at drage nogle generelle konklusioner på en måde, der kan overføres til andre lignende situationer. Casestudiet får øget sin kvalitet, hvis der kan drages nogle konklusioner, der kan vise en generel relevans (Daymon & Holloway, 2011, s. 124), hvilket også er et krav i den filosofiske hermeneutik.

4.2 Dataindsamling

Dette afsnit redegør for dataindsamlingen til specialet.

Der er forskellige grundlæggende tilgange til dataindsamling fra online medier, hvor indeværende speciale anvender en direkte *kopier-sæt ind* metode fra Facebook. I denne tilgang er data opstået naturligt og fremstår i sin originale form, da den er produceret uafhængigt af forskeren (Ditchfield & Meredith, 2018, s. 2). Dette er gjort med henblik på at få en naturlig refleksion af den kommunikation, som har været tilstede på Nykredits Facebookside. Specialet søger ikke at forstå Facebook som socialt medie, men derimod kriser og organisatorisk transparens i kommunikationen mellem organisation og kunde. Facebook anvendes i casestudiet til at studere casen på den specifikke platform i den specifikke situation. Da undersøgelsen handler om, hvordan Nykredit i en

krisesituation anvender de sociale medier til at skabe transparens, er det derfor oplagt at undersøge disse med direkte data. Et spørgsmål om, hvorfor Nykredit anvender Facebook i deres kommunikation eller hvorfor brugere anvender Facebook, når de er udsat for en kriserisiko, havde været bedre besvaret ved interview (Ditchfield & Meredith, 2018, s. 5). Den direkte kopiering er dog kun mulig, hvis data ikke er begrænset, og kan tilgås uden tilladelse fra de involverede aktører (Mayr & Weller, 2017, s. 108).

Specialet præsenterer sine bilag i Excel ark, hvor kodningen også er behandlet. På grund af Facebooks struktur har det været nødvendigt manuelt at kopiere de enkelte kommentarer ind i et Excel. Havde undersøgelsen haft fokus på det multimodale havde det været nødvendigt med skærbilleder. Da undersøgelsen ikke rekrutterer deltagere, består samplingen i stedet af en tidsramme (Ditchfield & Meredith, 2018, s. 5), som strækker sig fra 4. februar til 18. marts 2016. Tidsrammen kunne både have været længere og kortere, men er udvalgt ud fra de beskrevne nedslagspunkter i krisen og de udvalgte opslags omfavnende indhold. Tidsrammen har betydning for resultaterne, da forskellige tidsrammer giver nogle forskellige situationer. Det vil sige, at empirien ville have andre karakteristika, hvis tidsrammen var fastlagt ved Nykredits iværksættelse af kundekroner eller da de droppede børsnoteringen. En problemstilling ved dataindsamling på Facebook er, om det er et privat eller offentligt rum. Facebook er privat medmindre brugernes og virksomhedens private indstillinger ikke er begrænset. Dog er der stadig etisk diskutabelt ved offentligt indhold, da indholdet på Facebook stadig undersøges uden brugernes bevidsthed, og brugerne har delt informationen med et andet formål end undersøgelsen (Ditchfield & Meredith, 2018, s. 8). Ud fra disse etiske problematikker er den indsamlede empiri anonymiseret i undersøgelsen, hvor linket til det specifikke opslag, med den dertilhørende bruger, er tilgængeligt i bilagene.

4.3 Kodning

Kodningen er udgangspunktet for de fleste former for kvalitativ dataanalyse, og er en fundamental kvalitativ fremgangsmåde (Bryman, 2012, s. 575). Saldana (2009, s. 3) definerer en kode på følgende måde: *"A code in qualitative inquiry is most often a word or short phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute for a portion of language-based or visual data"*. En kode kan således variere fra et enkelt ord til en hel side af tekst eller være bevægende billeder (Saldana, 2009, s. 3).

Kodningen er fortolkende, da forskeren altid bringer sine subjektive holdninger, personlighed, tendenser og særheder med ind i den fortolkende fase (Saldana, 2009, s. 7).

Denne forståelse lægger sig op ad den fortolkende epistemologi og den hermeneutiske videnskabsteori. I indeværende speciale er det eksempelvis, hvilken information efterspørger stakeholderne, hvordan føler de sig behandlet eller hvordan responderer Nykredit i deres kommunikation.

4.4 Tematisk analyse

Specialets formål er at undersøge, hvordan organisatorisk transparens kommer til udtryk på sociale medier med Nykredit som case. Til dette har specialet som metodisk tilgang trukket på elementer af den tematiske analyse til at indfange, hvad Nykredit og kunderne kommunikerer om. Tematisk analyse er en metode, der kan benyttes ved en bred vifte af epistemologier og undersøgelsesspørgsmål, og er en metode der identificerer, analyserer, organiserer, beskriver og rapporterer temaer, der er fundet i et dataset gennem en iterativ proces (Braun & Clarke, 2006, s. 86; Bryman, 2012, s. 578). Grundlæggende er et tema noget, der indfanger et vigtigt aspekt, som kan påvise noget i forhold til forskningsspørgsmålet (Braun & Clarke, 2006, s. 82; Bryman, 2012, s. 579). Den tematiske analyse besidder ikke nogen præcis fremgangsmåde, men indeholder dog nogle generelle principper i udførelsen. Det begrænsede regelsæt for den tematiske analyse gør også, at forskeren skal være opmærksom på, at der skal være en balance mellem fleksibiliteten og hvordan den skal udføres metodisk (Braun & Clarke, 2006, s. 78).

4.5 Proces for den tematiske analyse

I stadiet for dataindsamlingen læste jeg Nykredit og brugernes kommentarer igennem for at få et indblik i, hvordan de reagerede og hvad de reagerede på. I alt blev cirka 1000 antal kommentarer med dertilhørende svar læst.

Da krisen for Nykredit havde et stort omfang, var det nødvendigt at indskrænke empirien i specialet. Dette blev gjort med henblik på specialets problemstilling, og de opslag, som blev vurderet til at være afgørende for indholdet i krisen. Herefter foretog jeg den første kodningsrunde med udgangspunkt i tre udvalgte opslag fra Nykredit. Udvælgelsen af opslag bestod af to kriterier. For det første en vurdering af, om de tre opslag indfangende indholdet af alle opslag og kommentarer i perioden. For det andet en vurdering af, om opslagene var påvirket af de vigtigste nedslagspunkter i krisen. Disse nedslagspunkter var (1) den første pressemeddelelse (2) det

udsendte personlige brev (3) Basel-komitéens udmelding gennem Jyllands-Posten og Nykredits reaktion herpå. En uddybning af disse præsenteres i casebeskrivelsen.

Kodningen blev foretaget ved en induktiv kombination af en beskrivende kodning og en holistisk kodning, der er metoder til at indfange de grundlæggende temaer i en tekst (Saldana, 2009, s. 70+119). Kombinationen er med begrundelse i, at der i flere af teksterne i empirien fremstod længere og kortere passager, der var udtryk for de udviklede temaer. Desuden var der stor forskel på kommentarerne og svarenes længde, hvilket medvirkede til en vekselvirkning mellem en kodning i større eller mindre klumper og en analyse af enkelte linjer (Saldana, 2009, s. 19-20). De forskellige kommentarer indeholdte flere af temaerne, og de enkelte udsnit af kommentarerne blev flyttet rundt i en iterativ proces.

Herefter blev Nykredits kommunikative indsatser tilføjet i det omfang de relaterede sig til de enkelte temaer. Sideløbende blev teksterne analyseret ud fra den organisatoriske transparens og *Situational Crisis Communication Theory*. Det vil sige, at Nykredits kommentarer ikke er kodet med henblik på at udvinde temaer. I de første opslag behandler specialets alle kommentarer og svar, som var produceret af Nykredit og kunderne. I det andet opslag er valgt de 50 mest relevante kommentarer og svar, hvori Nykredit indgår. Relevansen er baseret på Facebook's algoritme for relevans, og ikke min egen vurdering. Det vil sige, at Nykredit indgår i alle de kommentarer og svar, som er behandlet for dette opslag. Det tredje opslag er de 50 mest relevante opslag udvalgt, hvor Nykredit indgår i nogle af dem. I alt er 370 kommentarer og svar kodet, hvori Nykredit kommenterer 59 gange.

Kodningen bevæger sig derfor først fra at være en induktiv tilgang i de første kodningsprocesser til en deduktiv tilgang med fokus det teoretiske felt. Temaerne er udformet på baggrund af kundernes kommentarer, hvilket begrundes med, at den anvendte teori om organisatorisk transparens og krisekommunikation er perceptuel. Det vil sige, at hvis specialet havde anlagt kodningen med udgangspunkt i Nykredits kommunikation, ville temaerne muligvis udforme sig anderledes.

4.6 Tekstanalyse

Den gennemgående metodiske fremgangsmåde i specialet er en hermeneutisk tekstanalyse, der anvendes som et middel til at besvare konkrete problemstillinger. Der er mange måder at lave en tekstanalyse på, den kan dog defineres som "(...) *det sæt spørgsmål som man stiller til en konkret tekst for at løse en konkret problemstilling og give nogle begrundede svar der kan overbevise andre om at man har ret i sin fortolkning*" (Jensen, 2011, s. 22). Et af kritikpunkterne for tekstanalysen er,

at den er subjektivt fortolket, hvorfor den ene fortolkning kan være ligeså god som den anden, da der ikke er nogle objektive kriterier for udførelsen (Jensen, 2011, s. 22-23). Tekstanalysen afviger for så vidt ikke fra andre metoder, da der er en aktiv erkendelsesproces mellem subjektet og objektet, og fortolkningen er afhængig af de forforståelser, som subjektet fortolker med (Jensen, 2011, s. 23). Tekstanalysen ligger således i tråd den hermeneutiske fortolkningsproces, hvor det handler om at fremvise en logisk fortolkning, hvor teksten sætter rammen for, hvordan der kan fortolkes. Tekster indeholder dog et konkret indhold, form, hvilket sætter en begrænsning for fortolkningsmuligheder. Teksten skal i en undersøgelse fortolkes ud fra de udvalgte metodiske redskaber (Jensen, 2011, s. 24). Det vil eksempelvis sige, at teksten, der er fortolket i indeværende speciale, relaterer sig til Nykredits krise. (Jensen, 2011, s. 25). En tekstanalyse indeholder to formål. Det ene er *"ens egen fortolkning af teksten"* og det andet er *"at argumentere for denne fortolkning over for en modtager"* (Jensen, 2011, s. 25). Ved det første formål er tekstanalysen en del af erkendelsesprocessen, og anvendes til at forklare og forstå teksten. Det sker ved en opmærksom læsning ud fra problemstillingens formål, som i dette speciale er at fremhæve, hvordan krisekommunikation og organisatorisk transparens kommer til udtryk i dialogen mellem Nykredit og kunderne. Fortolkningen foregår som en proces, hvor de enkelte dele analyseres ud fra tekstens helhed, og helheden ud fra tekstens dele (Jensen, 2011, s. 26). Analysen består i, at man er bevidst og kritisk reflekterende og samtidig begrundet forståelsen af teksten. Erkendelsesprocessen kan medvirke til, at man ændrer sine forforståelser af en tekst (Jensen, 2011, s. 28), som også er en af pointerne bag hermeneutikken. Det handler om at være kritisk over for teksten og drage egne fortolkninger i tvivl (Jensen, 2011, s. 28).

Den anden del af tekstanalysen er argumentationen for, at fortolkningen er valid, og indeholder en påstand eller konklusion på analysen (Jensen, 2011, s. 29).

4.7 Opsamling og metodiske refleksioner

Specialets undersøgelsesdesign foregår i en logisk proces. Indledningsvis er den grundlæggende problemstilling udviklet, og herefter er en passende case fundet, der kan illustrere denne problemstilling.

Specialet søger at forstå, hvordan Nykredit krisekommunikerer og forsøger at skabe transparens på de sociale medier i en krisesituation. Det er derfor vigtigt at undersøge, hvordan Nykredit responderer på stakeholderne krav. Specialet anvender den tematiske analyse, da denne kan udlede

kundernes og Nykredits interaktion. Indholdsanalyse er fravalgt, da jeg ikke har fokus på kvantificeringen af informationen.

Tekstanalysen fungerer i dette speciale til at skabe horisontsammensmeltningen mellem subjekt og objekt. Dette sker ved, at de enkelte tekstdele forstås og fortolkes ud fra krisekommunikation og organisatorisk transparens. I analysen opstår der på denne baggrund en ny forståelse af krisekommunikation og organisatorisk transparens ved erkendelsesprocessen og argumentationen i analysen.

5 Teoretisk fundament

I dette kapitel præsenteres specialets teoretiske fundament, der er rammesættende for og en refleksion over, hvorfor de udvalgte teorier er en del af specialet. Afsnittet har ligeledes til formål at fremhæve, hvordan teorierne hænger sammen.

For at give en samfundsteoretisk forståelsesramme, der skal sætte kriser i et større perspektiv, er Ulrich Beck inddraget. Han indfanger i sin teori, at kriser ikke opstår ud af ingenting, men at samfundets udvikling medvirker til krisers opblomstring.

Som formuleret i uddybningen af problemformuleringen opsættes en antagelse om at de sociale medier kan medvirke til at opnå organisatorisk transparens. Derfor inddrager specialet et afsnit, der omhandler sociale medier og de karakteristika for de sociale medier, som specialet bygger på. Efter at have præsenteret forståelsesrammen af sociale medier, vil de teoretiske fundament behandle kriser og krisekommunikation. En præcisering af kriseforståelsen er afgørende, da det giver mulighed for at tilgå organisatorisk transparens ud fra denne forståelse.

Yderligere fremhæves dobbeltkrisen som en specifik krisetype, der har en betydning i specialet, og fremhæves i diskussionsafsnittet. Herefter præsenteres to grundlæggende paradigmer for krisekommunikation. Ligesom det er vigtigt at klarlægge forståelsen af kriser, har det også betydning, om krisekommunikation indregner modtageren og situationen i udformningen af kommunikationen. Derfor præsenterer afsnittet om krisekommunikation, hvordan de kommunikative strategier ofte tilgås. I krisesituationer er det afgørende at udforme responsstrategier, da ansvaret ofte placeres hos organisationen (Padgett et al., 2013, s. 31). Til at udforske Nykredits krisesituation og responsstrategier inddrager specialet *Situational Crisis Communication Theory*. Teorien giver en ramme for Nykredits krisesituation, og inddrager et vigtigt element i form af en indledende strategi for, hvorfor en krise opstår og hvordan stakeholdere skal forholde sig til denne krise.

Efter dette afsnit præsenteres en dynamisk tilgang til krisekommunikation, der er betegnet som *multivokalitet*. Denne tilgang er udviklet af Finn Frandsen og Winnie Johansen, og er anvendelig i specialet, da multivokaliteten kommer til udtryk på sociale medier, hvor der er mange afsendere og modtagere. Teorien om multivokalitet er inddraget, da transparens i dette speciale opfattes som individuelt hos den enkelte. Ligeledes kan multivokaliteten fremhæve de forskellige aktørers positioner i en krisesituation. Teorien om multivokalitet inddrages i diskussionsafsnittet.

Efterfølgende præsenteres W. Timothy Coombs og Sherry Holladays forståelse af en del-arena, som fungerer i en større samfundsarena. Denne tilgang er udvalgt, da specialet udelukkende behandler

kommunikationen på Nykredits Facebookside. Det sidste teoretiske afsnit, som indgår i specialet, er teorien om den organisatoriske transparens. En måde at løse en krise på, er ved at udvise transparens og ansvarlighed. Dette kan være med til at give en fornemmelse af, at organisationen foretager sig handlinger for at sikre, at situationen ikke opstår igen (Padgett et al., 2013, s. 31). Det er ikke nok for en organisation at kommunikere, kommunikationen og responsstrategierne skal også opfattes som transparente. Det vil sige, at den måde hvorpå organisationen fremstår i handlinger og kommunikation har betydning.

Afsnittet præsenterer organisatorisk transparens generelt, og herefter tilgås teorien for den organisatorisk transparens i et PR-paradigme. I dette paradigme er der to tilgange til organisatorisk transparens, som er enten en strategisk envejskommunikation eller en tovejskommunikation, der bygger på det relationelle forhold mellem organisation og dens stakeholdere. Da specialet undersøger tovejskommunikationen på sociale medier, tilgår specialet organisatorisk transparens ud fra det relationelle forhold. En teoretiker, som anlægger en perceptuel tilgang til transparens, er Brad Rawlins (2009). Han fremhæver, at de kommunikative indsatser ikke udelukkende skaber transparens, da organisationen også kan styrke omdømmet ved at udvise integritet og have respekt for andre. Rawlins indregner dermed de kommunikative indsatser fra en organisation i en samlet model med, hvordan organisationen fremstår. Det, at udvise transparens kan dermed få betydning for omdømmet, og dermed lette en krisesituation. Med dette udgangspunkt beskriver de følgende afsnit specialets teoretiske ståsted.

5.1 Risikosamfundet

Det følgende afsnit præsenteres Ulrich Becks *Risikosamfund*, der inddrages for at forstå kontekstuelle ramme for organisatoriske kriser. Teorien anvendes tematisk til at sætte specialet ind i en større kontekst. For at forstå organisatoriske kriser er det nødvendigt se på, hvad der konstituerer det moderne samfund og de vilkår, som gør sig gældende.

Ulrich Beck har et bredt interessefelt, hvorfor specialet kun inddrager brudstykker af hans tanker.

I 1986 udgiver Ulrich Beck Risikogesellschaft, som er oversat til dansk i 1997. Bogens hovedpointe er, at vi bevæger os ind i en tid, hvor usikkerhed og kaos vil være det fundamentale for samfundets levevis. Som argumentation for udviklingen af risicienes anatomi inddeler Beck (1997) samfundet i tre epoker (Sørensen & Christiansen 2006, s. 30).

I det før-moderne samfund var farerne ikke-menneskeskabte, men bestod af naturkatastrofer og epidemier. Det ændrede sig ved overgangen til industrisamfundet, hvor farerne blev suppleret af selvproducerende menneskeskabte risici. Disse risici havde dog en begrænset rækkevidde, hvor det var *"en bestemt gruppe mennesker i et bestemt område i et bestemt tidsrum, der var udsat for dem"* (Sørensen & Christiansen, 2006, s. 27). Da det var muligt at kortlægge disse risici, var det også muligt at gøre noget ved dem (Beck, 1997, s. 30).

Industrisamfundet forsøgte med videnskab og rationalitet at bekæmpe usikkerheden. Den avancerede teknologi medførte dog *"det moderne industrisamfundsprojekts uintenderede følgevirkninger"* (Sørensen & Christiansen, 2006, s. 20). I moderniseringens anden fase medfølger der, på grund af den teknologiske fremgang, en produktion af risici og uintenderede følgevirkninger, som er blevet globaliseret (Beck, 1997, s. 13). Disse følgevirkninger betegner Beck som risici, og når samfundsdebatten giver plads til disse risici, på linje med økonomiske og videnskabelige argumenter, skifter samfundet karakter (Sørensen & Christiansen, 2006, s. 20).

Tjernobylulykken er for Ulrich Beck symbolet på, at samfundet er vendt tilbage til det, som det tidligere forsøgte at søge væk fra - usikkerheden. Samfundet har bevæget sig fra at være industrisamfund til at være et *risikosamfund* (Sørensen & Christiansen, 2006, s. 20). Samfundet er ikke længere baseret på produktionen af rigdom, men på produktionen af risici (Beck, 1997, s. 20). De nye risici består grundlæggende af fire karakteristika: De er globale, potentielle, usynlige og videns-afhængige (Johansen & Frandsen, 2007, s. 59-60).

Betegnelsen *risikosamfund* skal forstås som, at samfundet i stigende grad producerer uhåndterbare risici, der har en central rolle i samfundsdebatten, og ikke blot det, at samfundet producerer risici. Samfundet har aldrig været mere rigt og sikkert, og samtidig er samfundet i en stigende grad bevidst om de risici, som er forbundet med det rige samfund. *"Man kan sige, at graden af materiel nød er omvendt proportional med graden af risikobevidsthed. Jo større nød, desto mindre fokus på de risici, der lurder ude i fremtiden"* (Johansen & Frandsen, 2007, s. 58). I risikosamfundet fokuserer man på fremtidens farer i stedet for at tage højde for samtidens materielle nød, som var det fremherskende i industrisamfundet. Det vil sige, at mennesket aktivt forsøger at forhindre fremtidens udfordringer (Beck, 1997, 46-47). I risikosamfundet opstår den reflektive modernisering som et middel til at tæmme de risici, som det moderne samfund producerede (Beck, 1997, s. 21+28). Risiciene er usynlige og er repræsenteret og synliggjort ved hjælp af argumenter, der skal elimineres, benægtes eller omfortolkes (Beck, 1997, s. 37). Det er kun ved hjælp af videnskaben, vi

får indblik i farerne, hvilket Beck kategoriserer som *andenhånds ikke-erfaring* (Beck, 1997, s. 96). Til at vurdere de nye risici er samfundet afhængige af videnskaben, da det ikke er muligt for lægmand at vurdere huller i ozonlaget eller sprøjteaffald i drikkevandet. Dette åbner op for samfundsmæssige definitionsprocesser, hvor risiciene derigennem kan fortolkes (Beck, 1997, s. 32). Det betyder, at risici kun kan formidles gennem viden, hvilket giver videnskaben en særlig position. Det skaber et ambivalent forhold for lægmand til videnskaben i risikosamfundet, hvor der blandt andet åbner sig en devaluering af videnskaben, da videnskaben i visse tilfælde og kan være modstridende (Sørensen & Christiansen, 2006, s. 32).

Det er ved risikoen og *registreringen* af den svært at afgøre, om der er kommet flere risici eller om det er samfundets interesse for dem, der øges. De to aspekter er for Beck (1997) betinget af hinanden og forstærker hinanden, *"da risici altid er inden for en vidensrelation, er de to aspekter ikke to forskellige ting, men derimod én og samme sag"* (Beck, 1997, s. 74). Beck er inddraget i specialet for at understrege, at kriser ikke opstår ud af ingenting, men de opstår ud fra menneskers bevidsthed. Efter at have præsenteret den sociologiske forståelsesramme af samfundet omhandler det næste teoretiske afsnit de sociale medier. Dette afsnit inddrages, da specialet beskæftiger sig med, hvordan den organisatoriske transparens kommer til udtryk på de sociale medier i en krisesituation. Det er derfor afgørende for specialets undersøgelse at præcisere de karakteristika, som sociale medier indeholder. Afsnittet giver en redegørelse for sociale medier generelt, og der er samtidig lagt ekstra fokus på de typer af sociale medier, som betegnes som sociale netværkssider, da Facebook indgår i disse.

5.2 Sociale medier

Kaplan og Haenlein (2010) definerer sociale medier som: *"Social media is a group of Internet-based applications that build on the ideological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content"* (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 61). Web 2.0 omkranser ideen om en lettere tilgængelighed for brugere til at publicere og distribuere indhold på internettet (Hinton & Hjorth, 2013, s. 18). Da Web 2.0 ikke kræver tekniske færdigheder fra brugerne, medfører det, at langt mere indhold kan produceres på eksempelvis blogs eller sociale netværkssider (Hinton & Hjorth, 2013, s. 19). Kernen i sociale medier er en menneskelig kommunikation, og besidder karakteristika af blandt andet deltagelse, åbenhed, samtaler, fællesskab og forbundenhed (Veil, Buehner & Palenchar, 2011, s. 110). De sociale medier kan fungere som et online fællesskab, hvor mennesker søger mod at høre til noget. De sociale medier er dog ikke en direkte erstatning for det rigtige liv, men har betydning for menneskers tanker, oplevelser og

anvendelse af online medier (Hinton & Hjorth, 2013, s. 2). Det har betydning for, hvordan mennesket reflekterer og tilgår venner, familie, kolleger og debatter. De sociale medier forstærker forandringerne i medielandskabet, og giver nye arenaer for formidling og deltagelse (Hinton & Hjorth, 2013, s. 2). Det har fået en indflydelse på, hvordan organisationer opererer, da kommunikationen er blevet demokratiseret, hvilket har påvirket magtrelationerne mellem stakeholdere og organisation (Kietzmann, Hermkens & McCarthy, 2011, s. 242).

Traditionelt var virksomheder i stand til at styre informationen om dem gennem blandt andet pressemeddelelser og kommunikation til de traditionelle medier (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 60). I dag er organisationer sat på sidelinjen, og har hverken mulighed eller rettighederne til at styre informationen om deres organisation på sociale medier (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 60). Omvendt er de sociale medier anset som et ideelt miljø til at skabe og pleje dialogiske processer, og fremhæve den symmetriske kommunikation med og mellem de stakeholdere, der søger detaljeret information om en given organisation (Romenti & Murtarelli, 2014, s. 10-11). Organisationer anvender sociale medier som kommunikationskanal til at nå deres stakeholdere ved enten statusopdateringer eller i en besvarelse af stakeholdernes opslag (Roshan, Warren & Carr, 2016 s. 353).

Kaplan og Haenlein (2010, s. 62) har inddelt de forskellige sociale mediekkanaler i seks overordnede kategorier, som er blogs, sociale netværkssider (SNS), virtuel social verden, samarbejdende projekter, indholdskommunikation og virtuelle spilverdener. Dette speciale behandler kun SNS, hvorfor det følgende afsnit præsenterer de karakteristika, som kendetegner disse.

5.2.1 Facebook

SNS er for mange synonymet med sociale medier, og giver brugerne mulighed for at opbygge relationer, holde kontakt med andre, finde støtte og søge svar på spørgsmål, for at styrke fælles ideer og værdier, dele nyheder og andre informationer (Hinton & Hjorth, 2013, s. 30).

Boyd og Ellison (2013) definerer sociale netværkssider som *”en netværksbaseret kommunikationsplatform, hvor deltagerne 1. Har unikt identificerbare profiler, som består af brugerskabt indhold, indhold leveret af andre brugere samt metadata iboende i platformen. 2. Offentligt kan vise deres forbindelser, som kan ses og tilgås af andre. 3. Kan forbruge, producere og interagere med strømme af brugergenereret indhold”* (i Jensen 2013, s. 10). SNS findes i mange former og størrelser, hvor Facebook er den side med flest brugere (Hinton & Hjorth, s. 33). Facebook giver mulighed for et virkelighedstro engagement mellem brugerne, hvor de kan oprette og skabe en profil, kommunikerer privat og offentligt, og sende beskeder i realtid (Hughes, Rowe,

Batey & Lee, 2011, s. 561+567). De kommunikative processer på Facebook og andre sociale netværkssider medvirker således til en styrkelse af et publikum fra at være passive brugere af indhold til at være aktive skabere af indhold, synspunkter og klager.

Dette afrunder specialets forståelse af sociale medier og Facebook som dynamiske og interaktive kommunikationskanaler, hvor der kan opstå en interaktion mellem organisation og stakeholdere. Denne interaktion kan være med til at pleje det relationelle forhold, og dermed også medvirke til at løse en krisesituation eksempelvis ved, at organisationen via sociale medier skaber den nødvendige transparens.

5.3 Kriser og krisekommunikation

Efter at have præsenteret forståelsesrammen af sociale medier, vil følgende teoretiske afsnit behandle kriser og krisekommunikation. Det er relevant at definere kriser, da en sådan forståelse giver mulighed for at forstå organisatorisk transparens ud fra enten organisationens perspektiv eller fra stakeholderens perspektiv.

Frandsen og Johansen (2017, s. 20-21) fremhæver, at et øget antal af kriser ikke opstår ud af ingenting. Dette relaterer sig til Risikosamfundet ved, at mennesker er blevet mere bevidste om risici, hvilket medfører flere kriser, da risici og kriser relaterer sig til hinanden. Det er dog ikke alle risici i menneskers bevidsthed, som bliver til kriser, da en sådan forståelse ville medføre uafbrudte og konstante kriser.

Afsnittet bygger primært på teori af W. Timothy Coombs, samt Winnie Johansen og Finn Frandsen. Ved anvendelsen af W. Timothy Coombs præsenteres hans tilgang til krisekommunikation og *Situational Crisis Communication Theory*, hvis formål i specialet blandt andet er at undersøge krisetruslen for Nykredit. Samtidig anvendes teorien til at fremhæve krisekommunikative responsstrategier i empirien, når disse viser sig i temaerne. Winnie Johansen og Finn Frandsen inddrages i specialet, da de tilgår krisekommunikation ud fra en multivokal forståelse. Denne forståelse betyder, at der er mange forskellige aktører, der på hver deres måde kommunikerer i en krise. Denne forståelse af krisekommunikation er afgørende for dette speciale, da empirien viser, at de involverede aktører kommunikerer mangfoldigt. Desuden passer den multivokale tilgang til specialets forskningsdesign, da tilgangen giver mulighed for en dybdegående analyse af de enkelte aktørers kommunikation, som er det, der er formålet med det kvalitative casestudie.

5.4 Kriser

Afsnittets formål er at give en forståelse af, hvad der karakteriserer organisatoriske kriser og paradigmer for krisekommunikation.

Organisationer befinder sig ofte i det, som kan defineres som en krise (Coombs, 2010, s. 17), og der er et bredt udvalg af krisedefinitioner, hvorfor det vil være umuligt her at redegøre for alle de opstillede definitioner af en krise (Johansen & Frandsen, 2007, s. 69).

Samlet er der dog en bred forståelse af, at en krise indeholder en form for diskontinuitet i forhold til en normal eller ønsket situation (Johansen & Frandsen, 2007, s. 69). Herudover anses en krise ofte for et negativt fænomen, der truer en organisations aktiviteter og eksistens.

Den første til at definere en krise var den amerikanske politolog, Charles F. Hermann, der for mere end 50 år siden argumenterede for, at *"en organisationel krise (1) truer højt prioriterede værdier i organisationen, (2) giver et begrænset tidsrum, inden for hvilket der kan svares igen, og (3) er uventet eller ikke foregrebet af organisationen"* (Hermann, 1963, 64 i Johansen & Frandsen, 2007, s. 77). Denne tilgang er klassisk i den forstand, at den fokuserer på egenskaber, reaktionstid og konsekvenser (Johansen & Frandsen, 2007, s. 77). Den har således krisetruslen for organisationen i fokus, og hvilke muligheder organisationen har for at reagere, og at krisen opstår som en uventet begivenhed. På trods af definitionens alder, drages der i den nyere litteratur paralleller til Hermanns definition, hvilket viser dens popularitet (Frandsen & Johansen, 2017, s. 35). Denne definition karakteriserer tilgangen med organisationen i centrum. Det er en situation, som er uønsket og det målet er at undgå eller håndtere dem, når de opstår.

Steven Fink, Thierry C. Pauchant og Ian I. Mitroffs definerer en krise på følgende måde:

"Vi definerer en krise som en afbrydelse, der fysisk påvirker et system som helhed og truer dets grundlæggende antagelser, den subjektive selvfølelse, den eksistentielle krise" (Pauchant & Mitroff, 1992, s. 12 i Johansen & Frandsen, 2007, s. 77). Denne definition centrerer om, hvordan en krise truer en organisation, og har fokus på krisens omfang, hvordan krisen anses som en afbrydelse, der truer et system og dermed organisationen. Begivenheden bliver først til en krise, *"når de grundlæggende antagelser hos organisationens medlemmer udfordres på en sådan måde, at de tvinges til enten at indse, at grundlaget for disse antagelser er forkerte, eller til at udvikle forsvarsmekanismer imod disse antagelser"* (Johansen & Frandsen, 2007, s. 78). Denne definition er mere radikal end Hermanns, da en krise påvirker et helt system, og gør det fysisk og psykologisk (Frandsen & Johansen, 2017, s. 36). En lignende definition med udgangspunkt i organisationen er

formuleret af Kathleen Fearn-Banks, der anvender betegnelsen *hændelse* som synonym for krise.

"A crisis is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting the organization, company, or industry, as well as its publics, products, services, or good name. A crisis interrupts normal business transactions and can sometimes threaten the existence of the organization."

(Fearn-Banks, 2009, s. 6). De ovenstående definitioner ser på en krise som en afbrydelse og konsekvenser for en organisation. Det er bemærkelsesværdigt, at stakeholderne er udeladt i definitionerne. Denne refleksion inddrager W. Timothy Coombs i sin definition af en krise.

"A crisis is an event that is an unpredictable major threat that can have a negative impact on the organization, industry or stakeholders if handled improperly" (Coombs, 1999, s. 2 i Frandsen &

Johansen, 2017, s. 37). Hermed er krisen ikke blot vigtig for organisationen, men også for stakeholderne. Yderligere fremhæver Coombs, at en krise får konsekvenser, hvis den ikke håndteres hensigtsmæssigt, hvilket vil sige, at det er ikke selve begivenheden, som fører til en krise, men om den opfattes til at være håndteret hensigtsmæssigt. Sidenhen har Coombs revideret sin definition til følgende: *"A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important*

expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental, and economic issues, and can seriously impact an organization's performance" (Coombs, 2015, s. 3). Den vigtige tilføjelse til denne definition er *opfattelse*, hvilket fremhæver, at en krise kan opfattes forskelligt af forskellige stakeholdere. Netop dette fremhæver Coombs (2015, s. 3). *"If stakeholders believe an organization is in crisis, a crisis does exist, and stakeholders will react to the organization as if it is in crisis"* (Coombs, 2015, s. 3). Her kan der drages paralleller til den refleksive modernitet opstillet af Beck,

hvor mennesket reflekterer over de valg, de træffer eller ikke har mulighed for at påvirke.

Coombs opererer med en definition, hvor en krise anses for at være socialt konstrueret, og understreger, at det er ud fra stakeholderne opfattelse om en krise eksisterer eller ej. Coombs fremhæver i sin definition, at krisen kun opstår, hvis den håndteres forkert. Der kan med denne understregning drages paralleller til Johansen og Frandsens (2007, s. 79) *Dobbeltkrise*.

"En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejres af en "kommunikationskrise", for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise" (Johansen & Frandsen, 2007, s. 79). Definitionen har ligheder med andre definitioner, men er ved fremhævelsen af de kommunikative processers vigtighed en anderledes definition, og fokuserer derfor konkret på krisekommunikationens betydning.

En krise er en ”mangfoldig virkelighed”, og Johansen og Frandsen (2007, s. 79) argumenterer for, at en ”superdefinition”, hvad enten om den er overordnet eller detaljeret ikke er at foretrække, da det enten vil føre til en for indholdsfattig definition eller en for detaljeret og kompleks definition. Det viser sig i ovenstående redegørelse, at kriser enten anses med organisationen i centrum eller stakeholderne. I henhold til specialets videnskabsteoretiske ståsted, tilgår specialet kriser ud fra en socialkonstruktivistisk og perceptuel tilgang. Det medfører, at den organisatoriske transparens skal tilgås ud fra stakeholdernes perspektiv, og ikke hvordan transparens udfolder sig fra Nykredits synspunkt.

5.5 Krisekommunikation

Ligesom det er vigtigt at klarlægge forståelsen af kriser, har det også betydning, hvordan krisekommunikation tilgås. Derfor præsenterer følgende afsnit, hvordan de kommunikative strategier for krisekommunikation ofte tilgås. Coombs (2015, 136) fremhæver, at målet med krisekommunikation er at reducere den skade, som en krise påfører en organisation og dens stakeholdere.

Der er for krisekommunikation to overordnede paradigmer, som er henholdsvis en snæver opfattelse og en bred opfattelse (Johansen & Frandsen, 2007, s. 15).

Den snævre opfattelse lægger sit fokus på den kommunikation, der gøres brug af i selve krisesituationen, når en krise er brudt ud. Opfattelsen er afsenderorienteret, og krisen anses for at være et isoleret fænomen med en klart defineret tidsramme. Der er fokus på taktiske muligheder, og krisekommunikationen er anset som information, hvor retningslinjer som åbenhed, rettidighed og ærlighed indgår hyppigt (Johansen & Frandsen, 2007, s. 15-16).

Den brede opfattelse adskiller sig fra den snævre opfattelse ved at inddrage før-krisen og efter-krisen dimensioner, da en kombination af en begivenhed- og procesorienteret tilgang anses for at være den mest frugtbare. Den brede opfattelse har ikke udelukkende fokus på de taktiske muligheder under en krise, men også på den strategiske proaktive forebyggelse og efterfølgende læring af krisen. Den brede opfattelse inddrager modsat den snævre også modtagerens kommunikation, hvorfor det bliver muligt at analysere andre aktørers kommunikation. Herudover indskrives den brede opfattelse sig til kontingenstilgangen, hvilket vil sige, at der ikke er én måde for, hvordan en krise skal håndteres, da hver krise besidder unikke karakteristika (Johansen & Frandsen, 2007, s. 16-17). Dette speciale anlægger det brede perspektiv på krisekommunikation,

hvor situationen får betydning for de kommunikative indsatser. Kommunikationen er afsender- og modtager-orienteret, hvilket understreges af de dialogiske muligheder på de sociale medier.

Følgende afsnit præsenterer den ene af de teorier, som operationaliseres i analysen, hvilket er W. Timothy Coombs *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT).

Begrundelsen for dette teorivalg skyldes, at Coombs opstiller en række håndterbare analytiske redskaber til at vurdere en krisesituation. Coombs teori fordrer til mange analytiske vinkler, hvor der kan trækkes specifikke brudstykker ud af hans teori, som kan uddybes yderligere. Dette kan eksempelvis være den enkelte krisetype, som han opstiller, en specifik responsstrategi eller en revidering af den normative retningslinje, som han opstiller. I specialet inddrages Coombs til at forstå krisetruslen mod Nykredit. En krisetrussel medfører et krav om transparens, og derfor kan nogle afgørende parametre for specialet, hvilket er den etiske basis respons.

5.6 Situational Crisis Communication Theory

W. Timothy Coombs (1995, 2007, 2010, 2015) har udviklet en teoretisk ramme for, hvordan organisationer ud fra forskellige parametre kan udforme en responsstrategi, der kan påvirke en krises forløb. Teorien har han kaldt for *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) og har siden den første artikel udgivet i 1995 været igennem udvikling og tilpasset sig, og er blevet en af de mest dominerende og anerkendte krisekommunikationsteorier (Fediuk, Coombs & Botero, 2010 i Liu, Austin & Jin, 2011, s. 347). Som navnet antyder, medregner Coombs situationen i vurderingen af en krisesituation og krisetruslen. Teorien søger at forstå, hvordan krisesituationer og responsstrategier skal vælges, og hvordan disse responsstrategier påvirker omdømmet positivt eller negativt (Coombs, 2015, s. 137). Den kan dermed også anvendes til at belyse, hvorvidt en organisation har kommunikeret hensigtsmæssigt i forsøget på at udrede en krisesituation. Teorien trækker blandt andet på teorier om omdømme og attributionsteori.

5.6.1 Attributionsteori

Attributionsteorien forsøger at forklare, hvordan mennesker fortolker begivenheder, hvordan mennesker skaber en meningsdannelse af en situation og hvordan de tilskriver ansvar i disse situationer (Weiner, 1985, s. 549).

Attributionsteori er kort sagt en teori om, hvordan mennesker "forklarer" noget, eller formuleret lidt mere teknisk: en teori om sociale aktørers spontane kausale attributioner eller "forklaringer" på iagttaget adfærd eller iagttagede begivenheder

på grundlag af bestemte inferenser og bestemte (ofte indirekte) informationer f.eks. hvordan de "tilskriver" eller "tillægger" individuelt ansvar for en bestemt negativ handling eller begivenhed (en person, der begår en alvorlig fejl) (Johansen & Frandsen, 2007, s. 234).

Attributionen, det vil sige, tilskrivningen af ansvar, er baseret på den tilgængelige information, og attributionen har indflydelse på, om stakeholderne reagerer positivt eller negativt over for den kriseramte organisation (Coombs, 2010, s. 38; 2007, s. 165). Tilskrivningen af kriseansvar har en betydelig indflydelse på, hvordan stakeholderne opfatter omdømmet af en organisation, og kan en forudsige krisetruslen (Coombs, 2007, s. 166; 2010, s. 37-38).

Der er tre dimensioner, som mennesker anvender ved attribution af kriseansvar: *stabilitet*, *kontrollerbarhed*, *locus* (Coombs, 1995, s. 448). *Stabilitet* indikerer, om en lignende begivenhed tidligere har fundet sted. En aktør, der ofte befinder sig i en lignende begivenhed opfattes som stabil (Weiner, 2000, s. 4). En stabil aktør tilskrives oftere som ansvarlig for en begivenhed end en aktør, der opfattes som ustabil. *Kontrollerbarhed* adresserer, om en begivenhed var kontrollerbar eller ej for en aktør. Der er intern kontrol, når en aktør tilskrives årsagen, og der er ekstern kontrol, når aktøren ikke tilskrives årsagen (Weiner, 2000, s. 4). *Locus* eller locus af kontrol er, hvorvidt det er en intern eller ekstern aktør, der er ansvarlig for en begivenhed. Der er internt locus, når aktøren tilskrives ansvaret, hvorimod der er ekstern locus, når begivenheden tilskrives ansvaret (Weiner, 2000, s. 4; Johansen & Frandsen, 2007, s. 234). Attributionsteorien giver dermed mulighed for ved en krisesituation at forudsige truslen mod omdømmet, der gør det muligt at vælge en passende responsstrategi for organisationen (Coombs, 2007, s. 166).

5.6.2 Etisk basis respons

SCCT anvender således attributionsteori til at forudsige omdømmetruslen. Det er dog ikke udelukkende omdømmetruslen, som er relevant for Coombs, da han også tillægger en indledende respons stor værdi, som han kategoriserer som *etisk basis respons* (Coombs, 2007, s. 165). Coombs (2015, s. 136) argumenterer for, at krisekommunikationens første prioritet er at indregne stakeholdernes trivsel i krisesituationen, og det ønskede udfald for stakeholderne er at minimere de fysiske og psykiske skader. Som betegnelsen antyder er der fokus på, hvordan en organisation etisk skal håndtere de berørte og/eller interesserede stakeholdere. Den etiske basis respons kategoriserer Coombs (2015, s. 139-143) i en *instruerende information*, der instruerer stakeholderne i, hvad de fysisk skal foretage sig eller undgå. Den *justerende information*, som skal hjælpe stakeholderne til

psykisk at forholde sig til krisen, omhandler blandt andet information om, hvad der er sket. En *Korrigerende handling*, hvor organisationen fortæller, hvordan den vil beskytte stakeholderne i fremtiden, er en del af den justerende information. Den justerende information indeholder blandt andet *hvad*, *hvornår*, *hvor*, *hvorfor* og *hvordan* spørgsmål, som stakeholderne søger på svar på. Den justerende information viser, at der tages hånd om situationen, og det er fordelagtigt at præsentere en korrigerende handling tidligt i forløbet (Coombs, 2015, s. 142). Herudover fremhæver Coombs, at en organisation altid skal udtrykke sympati og medfølelse for de implicerede stakeholdere. Der er ikke nødvendigvis tale om en undskyldning (Coombs, 2007, s. 167; 2015, s. 143). Johansen & Frandsen (2007) påpeger, at den etisk base respons er svær at adskille fra de omdømmebeskyttende responsstrategier, da den instruerende information også bliver til en begivenhed, der kan få indflydelse på en organisations omdømme. Den etiske basis respons kan derfor opfattes som indirekte omdømmeledelse (Johansen & Frandsen, 2007, s. 227).

5.6.3 Krisetype

Kernen i SCCT er kriseansvar, og fremgangsmåden til at finde frem til dette, er en to-trins proces. Det første trin er at udlede krisetypen. Coombs inddeler 12 krisetyper i tre overordnede klynger, som er *offer-klyngen*, *uhelds-klyngen* og den *intentionelle klynge* (Coombs, 2007, s. 167).

Den første er *offer-klyngen* er, hvor organisationen bliver betragtet som et offer for begivenheden. Dette kan eksempelvis være ved en naturkatastrofe, hvor organisationen ikke har haft indflydelse på hændelsen. Stakeholderne tilskriver et svagt kriseansvar, og derfor er der lav trussel mod en organisations omdømme (Coombs, 2007 s. 167; 2015, s. 150).

Den anden klynge er *uhelds-klyngen*, hvor begivenheden ikke er kontrollerbar eller uden intentioner fra organisationen, og dette kan eksempelvis være ved tekniske uheld. Ved Uhelds-klyngen er der ligesom ved offer-klyngen en svag attribution af kriseansvar, og dermed en lav trussel mod en virksomheds omdømme (Coombs, 2007 s. 167; 2015, s. 150).

Den tredje klynge er den *intentionelle klynge*, hvor en organisation har handlet forsætligt eller begivenheden er opstået ved en menneskelig fejl. Ved en forsætlig handling tilskriver stakeholderne et højt kriseansvar, hvilket kan medføre omfattende konsekvenser for en organisations omdømme (Coombs, 2007 s. 167; 2015, s. 150).

Den krisetype, som en organisation er endt i, medfører nogle forudsigelige niveauer af attribueret kriseansvar, og det gør det muligt for en organisation at forudsige, i hvor stor grad stakeholderne tillægger organisationens ansvar for begivenheden (Coombs, 2007, s. 167). Der kan dog opstå et misforhold mellem, hvordan de forskellige aktører opfatter krisen. Det kan blandt andet være tilfældet, når krisetypen er tvetydig. Her er det afgørende, at den kriseramte organisation er fleksibel og tilslutter sig stakeholdernes attribuerede krisetype (Coombs, 2015, s. 151).

5.6.4 Intensiverende faktorer

Det andet trin i at identificere de intensiverende faktorer, som er (1) krisehistorik og (2) tidligere relationelle forhold til stakeholderne. Krisehistorikken er, hvorvidt den implicerede organisation tidligere har været involveret i lignende kriser. Er dette tilfældet forøges kriseansvaret, og det signalerer, at organisationen løbende har udfordringer (Coombs, 2007, s. 167). Det tidligere relationelle forhold indebærer, hvordan organisationen har behandlet sine stakeholdere i andre kontekster. Organisationer, der ikke behandler sine stakeholdere godt, har en begrænset troværdighed, når den befinder sig i en krise (Coombs, 2007, s. 167). På baggrund af disse trin skal organisationen udforme en responsstrategi, der passer til den krisesituation, som den befinder sig i. En organisation kan således med forståelsen af tilskrivelsen af kriseansvar, krisehistorik og det tidligere relationelle forhold vælge en kriseresponsstrategi, der effektivt beskytter omdømmet (Coombs, 2007, s. 166-167).

5.6.5 Responsstrategier

Benægtelsesstrategien indeholder de tre understrategier *angrib den anklagende*, *benægtelse* og *syndebuk*, og ved denne forsøger en organisation at bevise, at den ikke var skyld i krisen. Enten eksisterede krisen ikke, eller at organisationen var uden skyld (Coombs, 2010, s. 40).

Ved *angreb den anklagende* konfronterer organisationen personen eller gruppen, der påstår at en krise eksisterer. Dette kan blandt andet være ved at lægge sag an mod den anklagende part. Ved *benægtelsesstrategien* påstår organisationen, at krisen ikke eksisterer, og responsen kan blandt andet inkludere, hvorfor der ikke er nogen krise. Ved *syndebuk* giver en organisation en person eller gruppe uden for organisationen skylden for krisen (Coombs, 2007; 2015, s. 145). Liu (2010) tilføjer *ignorering* som en fjerde strategi, der har til formål overhøre krisen (i Liu, Austin & Jin, 2011, s. 347).

Formindselsesstrategien indeholder de to understrategier *bortforklaring* og *retfærdiggørelse*, og anvendes, når en organisation vil minimere kriseansvaret eller den skade, som krisen forårsagede (Coombs, 2010, s. 40). Ved *bortforklaring* forsøger organisationen at minimere sit ansvar for krisen. Det kan blandt gøres ved at benægte intentionen om at gøre skade eller at organisationen ikke havde kontrol over de begivenheder, der forårsagede krisen. Ved *retfærdiggørelse* forsøger organisationen at minimere den opfattede skade, der er associeret med krisen. Denne respons kan indeholde, at skaden ikke var alvorlig eller ofrene fortjente skaden (Coombs, 2007, s. 171; 2015, s. 145). Yderligere kan *separationsstrategien* tilføjes, hvor en organisation distancerer sig fra de kriseansvarlige (Liu et al., 2011, s. 347).

Genopbygningsstrategierne er de mest imødekomende, og en organisation forsøger gennem *kompensation* og *undskyldninger* at forbedre stakeholdernes opfattelse af den (Coombs, 2010, s. 41). Ved *kompensation* giver organisationen penge eller andre gaver til ofrene. Undskyldning anvendes, når en organisation offentligt tager det fulde ansvar for krisen og beder om tilgivelse (Coombs, 2007, s. 172; 2015, s. 145). I denne kategori kan *transcendens* tilføjes, hvor organisationen skifter fokus fra krisens indhold til en større problemstilling (Liu et al., 2011, s. 347).

Med *forstærkellesstrategien* forsøger en organisation at styrke den positive information om den selv ved at *værdsætte* andre eller en *påmindelse* om organisationens tidligere arbejde (Coombs, 2010, s. 41). Yderligere kan en organisation anse sig selv som *offer*, hvor den forklarer, at den selv var offer for krisen (Coombs, 2015, s. 145). Hertil kan *endorsement* tilføjes, hvor den kriseramte organisation roser en tredjepart, der er støttende over for organisationen (Liu et al., 2011, s. 347).

Opsamlende kan siges om Coombs, at han tilføjer forståelsesramme til at forstå, hvilken krise Nykredit er i. Yderligere kan der drages paralleller mellem Coombs' ramme og den organisatoriske transparens, hvilket fremgår igen i diskussionen. Coombs teoretiske ramme kan tilgås fra flere forskellige vinkler, hvor dette speciale har fokus på Nykredits krisetrussel, den etiske basis respons og de kommunikative responsstrategier.

5.6.6 Kritik af Coombs

SCCT er et effektivt deskriptivt værktøj til at analysere en krisesituation. Der er dog nogle kritikpunkter. SCCT anser stakeholderne for at være en homogen gruppe, og tager ikke højde for, at

stakeholderne kan have forskellige opfattelser og forståelser, og dermed tilskrive forskellige kriseansvar (Johansen & Frandsen, 2007, s. 245). Det kan medføre, at en responsstrategi kan have positiv effekt på en gruppe af stakeholdere, men have en negativ effekt på en anden stakeholdergruppe. Herudover kan en stakeholdergruppe også tilskrive forskelligt kriseansvar.

SCCT kan ligeledes kritiseres for, at krisetypen kan *defineres på forhånd*, hvilket kun kan finde sted i nogle tilfælde, hvor kriseansvaret i andre tilfælde er socialt konstrueret (Frandsen & Johansen, 2017, s. 112).

Et andet kritikpunkt er forskningsdesignet, som anvendes ved SCCT, der ifølge Johansen og Frandsen (2007, s. 245) er forsimplet i *tid* og *rum*. Med *tid* mener de, at respondenterne kun foretager en kausal attribution under et kriseforløb. Dermed indfanges ikke, om stakeholderne undervejs ændrer tilskrivningen af kriseansvar. Med *rum* mener de, at respondenterne kun får information fra få kilder. Det udelukker, at informationer fra andre kilder, som det personlige netværk, kan påvirke tilskrivningen af kriseansvar (Johansen & Frandsen, 2007, s. 245-246).

Herudover kan der også sættes spørgsmålstegn ved, at rækkefølgen for kommunikation er stringent opstillet. Med dette menes, at den etiske basis respons kan være filtret ind i en kriseresponsstrategi, der primært har fokus på genoprettelse af omdømmet. På baggrund af blandt andet denne kritik har Winnie Johansen og Finn Frandsen udviklet en ny tilgang til krisekommunikation. Da specialet søger at forstå den organisatoriske transparens på de sociale medier, er det ikke tilstrækkeligt at anse stakeholderne som en homogen gruppe. Stakeholderne har forskellige behov og til at indfange dette behov tilføjes *multivokalitet*. Denne tilgang præsenteres i det følgende afsnit.

5.7 Den retoriske arena

Johansen og Frandsen (2007, 2010, 2017) har udviklet *Den Retoriske Arena* (RAT), der har en multivokal tilgang til krisekommunikation. Den kan placeres som det tredje trin i krisekommunikationsforskningen. De bygger på tidligere krisekommunikationsforskning, og er en alternativ tilgang til krisekommunikation (Frandsen & Johansen, 2017, s. 139). RAT lægger et bredt perspektiv, hvor der er flere afsendere og modtagere, og fremhæver den dynamik og kompleksitet, der opstår før, under og efter en krise (Frandsen & Johansen, 2017 s. 143; Johansen & Frandsen, 2007, s. 251). RAT har fået sin betegnelse, da den refererer til en kompleks og dynamisk arena, hvori der befinder sig mange stemmer, som kommunikerer til, med, mod, om og forbi hinanden (Frandsen & Johansen, 2017, s. 139). RAT består af to dele; kontekstmodellen og tekstmodellen.

Kontekstmodellen fungerer på et makroplan, og har til formål at beskrive de kommunikative-sociologiske faktorer, der har betydning for de forskellige aktørers kommunikation. Den introducerer aktørerne og konteksten, hvor krisekommunikationen foregår (Johansen & Frandsen, 2007, s. 275). Tekstmodellen, befinder sig på et mikroplan, og fokuserer på den retoriske del af krisekommunikation og består af de fire parametre, kontekst, medie, genre og tekst. Formålet med RAT er at studere den kommunikative kompleksitet, der karakteriserer organisatoriske kriser, og yderligere identificere, beskrive og forklare de mønstre, der er til stede i arenaen (Frandsen & Johansen, 2017, s. 142). RAT leder derfor til en mere dynamisk kommunikationsproces i stedet for den lineære kommunikationsproces, der er udgangspunktet for W. Timothy Coombs (Johansen & Frandsen, 2007, s. 270-273).

Et kritikpunkt for modellen er, at den er omfattende, og derfor er det afgørende at udvælge de komponenter og parametre, der har betydning for en given undersøgelse. I indeværende specialet anvendes den *multivokale* tilgang til krisekommunikation, hvilket vil sige afsendere og modtagere. De andre komponenter og parametre kan være relevante for specialet, men disse er ikke medregnet i undersøgelsen, hvorfor de ikke uddybes. Havde specialet eksempelvis omhandlet forskellen mellem en pressemeddelelse og krisekommunikation på sociale medier, havde det været relevant at inddrage genreparameteret.

5.7.1 Multivokalitet

I deres model opererer Frandsen og Johansen med begrebet *stemmerne* om de aktører, der er tilstede i arenaen. Stemmerne kæmper om at sætte diskursen for, hvordan krisen skal omtales, og kan eksempelvis være nyhedsmedier, forbrugere og borgere, kommunikationseksperter, politikere, medarbejdere eller ledelse af en organisation (Frandsen & Johansen, 2017, s. 142). De sociale medier kan være med til at skabe flere afsendere og modtagere, som enten kan støtte en organisation eller forstærke en negativ opfattelse (Coombs, 2015, s. 156).

De kommunikative stemmer opstår med det samme og løbende, som de træder ind i arenaen eller bliver tvunget til det. Stemmerne bliver til en del af arenaen, når deres kommunikative proces opfattes som en indgriben eller tilføjelse til krisen (Frandsen & Johansen, 2017, s. 148).

Frandsen & Johansen (2017) argumenterer for, at i kriseforskningen kan stemmerne tilgås med et blik på magtforholdet i arenaen (Frandsen & Johansen, 2017, s. 144). Forholdet mellem stemmerne i arenaen er sjældent ligeværdige, hvilket skyldes forskelligheder i økonomisk, politisk og symbolsk

kapital, og ligeledes fordelingen af magt og adgang til medierne (Frandsen & Johansen, 2017, s. 150; Johansen & Frandsen, 2007, s. 276).

Stemmerne i arenaen er alle udstyret med mindst fire egenskaber og kompetencer (Frandsen & Johansen, 2010, s. 435). Disse er interesse, fortolkninger, strategi og den verbale og non-verbale kommunikative adfærd. *Interessen* er de enkelte afsendere og modtageres relation til en eller flere stakeholdergrupper. De stakeholdergruppe(r) aktøren tilhører har indflydelse på adfærden i den retoriske arena. *Fortolkninger* involverer aktørernes opfattelse af krisen, krisens oprindelse og fremtidige afslutning, og de efterfølgende konsekvenser (Frandsen & Johansen, 2007, s. 283). *Strategien* er afsendere og modtageres evne til planlægge, den bevidste eller ubevidste kommunikative adfærd, der bringer dem tættere på deres strategiske mål (Frandsen & Johansen, 2010, s. 435). Teorien om multivokalitet inddrages i diskussionsafsnittet.

Efter at have præsenteret tilgangen til forståelsen af krisekommunikation som en multivokal tilgang fremhæves nu de sociale medier som en del-arena i en større samfundsarena. Denne samfundsarena vil til en vis grad påvirke kommunikationen på de sociale medier. Med dette menes, at samfundsarenaen ikke indgår som direkte krisekommunikatører, men den kan både påvirke stemmernes opfattelser af en krise og indgå i den kommunikation, de producerer. Denne forståelse af, at der opstår mange små del-arenaer i en større arena, har Coombs og Holladay (2014) udviklet.

5.8 Sociale medier som sub-arena

Ifølge Coombs og Holladay (2014) består RAT af en række mindre delarenaer, der tilsammen danner RAT (s. 41). De argumenterer for, at det fragmenterede mediebillede har medført, at den multivokale tilgang er udvidet med en multi-arena, hvor der er flere arenaer indlejret (Coombs & Holladay, 2014, s. 44). Disse delarenaer består af ”rum”, hvor afsendere og modtagere kan udtrykke sig og danne sig et indtryk af en given krise. *”A sub-arena represents a limited space where a message is ”heard” and potentially responded to by a restricted set of actors. Although many actors may speak about the crisis, their voices may be limited, pragmatically, to a sub-arena”* (Coombs & Holladay, 2014, s. 44). De sociale medier er et eksempel på en del-arena, hvor afsendere og modtagere kan kommunikere og påvirke hinanden (Coombs & Holladay, 2014, s. 42). De enkelte sociale mediekanaler kan fungere som diskrete subarenaer, hvor krisekommunikation foregår med en begrænset forbindelse til andre kanaler. Delarenaerne afgrænser sig fra andre delarenaer ved, at afsenderne og modtagerne skal engagere sig specifikt. Det vil sige en aktiv søgen

efter kriseinformation eller i forvejen at følge en organisation på eksempelvis Facebook (Coombs & Holladay, 2014, s. 43-44). Informationen behøver dog ikke komme fra organisationen, men kan også komme fra en uafhængig blog eller ved at følge en kontakt på de sociale medier. Det vil sige en tidligere aktiv handling, hvor personen herigennem udsættes for kommunikationen automatisk (Coombs & Holladay, 2014, s. 44). Det betyder, at den kommunikation, der er til stede i visse tilfælde, kun er set af dem, som befinder sig i den givne delarena. Dette er især gældende for medieplatforme, der kræver en "tilmelding" til krisebudskabet som enten et følg på twitter eller et like på Facebook (Coombs & Holladay, 2014, s. 44).

Pointen med dette afsnit i forhold til specialet er, at i den kommunikation, der foregår på Nykredits Facebookside, har kunderne og Nykredit været aktive deltagere. De afsendere og modtagere, som i andre del-arenaer kan have påvirket krisen, deltager ikke aktivt i de kommunikative indsatser.

Dette afsnit afrunder specialets tilgang til kriser og krisekommunikation. Det næste afsnit omhandler den organisatoriske transparens, som er det sidste teoretiske felt, der behandles i specialet.

5.9 Organisatorisk transparens

Dette afsnit har til formål at præsentere organisatorisk transparens som teoretisk felt, og herefter, hvilken teoretisk model, som indeværende specialet anvender i undersøgelsen af, hvordan Nykredit udviser transparens.

En af de vigtigste anbefalinger i krisekommunikation er, at der skal kommunikeres hurtigt, konsistent og åbent. I en krisesituation er stakeholderne udsat for et pres, der gør det sværere at bearbejde krisekommunikation, hvorfor denne skal være letforståelig (Coombs, 2015, s. 130). Dette gøres blandt andet ved åbenhed, der ifølge Coombs (2015, s. 134) er et koncept bestående af (1) virksomhedens tilgængelighed (2) villighed til at offentliggøre information (3) og ærlighed. De nye kommunikationsmuligheder har skabt en forventning, men også givet nogle værktøjer for organisationer til at være transparente (Rawlins, 2009, s. 72). En organisation, der anvender sociale medier som kommunikationskanal i en krisesituation, kan forvente et krav fra stakeholdere om interaktion. Dette er blandt andet, at stakeholderne får svar på deres spørgsmål og får den information, de efterspørger (Coombs, 2015, s. 134). Et typisk issue i krisesituationer er forholdet mellem lovens perspektiver, der begrænser informationen og en fuld offentliggørelse. Noget information kan dog være beskyttet af lovgivning, der i visse tilfælde kan forværre krisesituationen.

Organisationer skal i en krisesituation tage hensyn til alle dets stakeholdere i vurderingen af offentliggørelse af information (Coombs, 2015, s. 135). Coombs (2015) trækker sammenligning mellem offentliggørelse af information og transparens: *"Transparency involves the availability of organizational information to stakeholders. The more transparent the organization, the more information stakeholders have about that organization and the easier access to that information" (Gower, 2006). Stakeholders may ask how transparent an organization is when it comes to crisis information"* (Coombs, 2015, s. 135). En del af det transparente handler om ærlighed, da stakeholderne vrede øges ved misledninger fra organisationen. En mangelfuld fremlæggelse af information kan sammenlignes med at være *hemmelighedsfuld* (Rawlins, 2009, s. 73). Organisationer kan med deltagelse finde ud af, hvilken information, som stakeholderne har brug for. Organisationer kan ikke opnå transparens uden at vide dette informationsbehov fra stakeholderne (Rawlins, 2009, s. 75).

Den organisatoriske transparens har i den senere årrække vundet indpas grundet virksomheders bedrageriske adfærd. I lyset af flere skandaler har offentligheden været skeptiske, vrede og frustrerede, og kræver en større åbenhed i organisationer. Dette har også betydet et fald i offentlighedens tillid til de store institutioner (Rawlins, 2009, s. 71; Schnakenberg & Tomlinson, 2014, s. 1786). En øget transparens medvirker til, at organisationer ikke kan omgå samfundets værdier, og derved modvirker det en korrupt adfærd med skjulte dagsordener og ansvarsfralæggelse (Jahansoozi, 2006, s. 950). Transparens er det omvendte af hemmelighedsfuld, hvor information eller beviser tilbageholdes bevidst i et forsøg på at forhindre en modpart i at komme i besiddelse af informationen, benytte det eller afsløre det (Rawlins, 2009, s. 73). Transparens er teoretiseret inden for en lang række felter, der karakteriserer transparens som et middel til at producere tillid (Schnakenberg & Tomlinson, 2014, s. 1784-1785). Ud fra det finansielle marked er det beskrevet af Jordan et al. (2000) som offentliggørelse af rettidig og præcis information (i Schnackenberg & Tomlinson, 2014, s. 1787), hvor det inden for organisationskultur er fokus på synlighed i organisationen, der giver medarbejderne mulighed for at tilpasse sig (Kaptein, 2008, i Schnackenberg & Tomlinson, 2014, s. 1787). Transparens omfatter, hvordan organisationer anvender dets resurser og kompetencer til at opbygge tillid, og der er et øget krav til transparens, når (1) stakeholderne har mistillid, (2) industrien, som organisationen befinder sig i, har et dårligt omdømme, (3) organisationen sælger ikke-unikke produkter og stræber efter en etisk adfærd (Parris et al., 2015, s. 238). Umiddelbart kan man genkende alle tre parametre hos Nykredit.

Transparens er et middel til at undgå organisatoriske skandaler ved at føre en åben, ærlig og oprigtig organisatorisk adfærd, og den har en betydning for forbrugere, forretningspartnere, samfund, medarbejdere og selve organisationen (Parris et al., 2015, s. 226). En organisation, der anses for at være transparent, kan lette de kommunikative indsatser for organisationen (Auger, 2014, s. 340). I Public relations-studier understreges vigtigheden af en gensidig forståelse og transparent kommunikation for at opretholde tilliden mellem organisationen og stakeholdere (Kim, Hong & Cameron, 2017, s. 814).

5.9.1 Organisatorisk transparens i public relations

I et PR-paradigme er transparens anset som enten en strategisk tilgang, hvor kommunikationen er en-vejs eller som det relationelle forhold mellem organisationen og stakeholderne (Kim et al., 2017, s. 815).

En håndgribelig definition af transparens i den relationelle forståelse er udformet af Rawlins (2009):

”Transparency is the deliberate attempt to make available all legally releasable information - whether positive or negative in nature – in a manner that is accurate, timely, balanced, and unequivocal, for the purpose of enhancing the reasoning ability of publics and holding organizations accountable for their actions, policies, and practices” (s. 75).

For Rawlins er transparens mere end blot åbenhed, og transparens fremmer en organisations etiske adfærd, da den holder organisationen ansvarlig for dets handlinger og politikker, og respekterer individets mulighed for at tage beslutninger på et rationelt grundlag. *”People have a right to information that allows them to reason more clearly when making decisions”* (Rawlins, 2009, s. 77-78). Ifølge Rawlins vil stakeholderne have tillid til en organisation, hvis de opfatter, at den er sårbar, kompetent, har velvilje og er ærlig. Tilliden er gensidig, da en organisation også skal have tilstrækkelig tillid til dens stakeholdere og på denne baggrund opføre sig transparente (Kim et al., 2017, s. 814).

Balkin (1999, i Rawlins, 2009, s. 73) fremhæver, at der findes tre typer af transparens, som er henholdsvis *informativisk*, *deltagende*, og *ansvarlighed*, som ofte hænger sammen, men er analytisk forskellige.

Det informativiske element vedrører, om informationen er sandfærdig, Det deltagende element inkluderer, om stakeholderne identificerer den information, de har brug for. Ansvarlighed omfatter mål og rapportering af organisationens adfærd, der holder den ansvarlig. Det er ikke muligt at opnå

transparens uden at være klar over, hvilken information modtagerne har behov for. En sådan bevidsthed hæver offentliggørelsen af information til transparens (Rawlins, 2009, s. 75). Rawlins (2009) pointerer, at det ikke har nogen værdi for en organisation at udføre en egenvurdering om man er transparent, da transparens er perceptuelt. *”Stakeholders must perceive or believe that the organization is transparent and that they are being told everything they need to know”* (Gower, 2006, s. 96 i Rawlins, 2009, s. 74).

Efter denne grundlæggende forståelse af transparens følger nu en præsentation af Brad Rawlins’ model for transparens. Modellen har han udviklet til at vurdere det relationelle forhold inde i en organisation, men fremhæver, at modellen kan anvendes på andre stakeholdere, der har et tæt relationelt forhold til en organisation (Rawlins, 2009, s. 96). Rawlins (2009) opsætter syv parametre for organisatorisk transparens; Tre af parametrene er tilknyttet omdømmet og fire de kommunikative indsatser (Rawlins, 2009, s. 91-92). I modellen er hemmelighedsfuld sat op som et modsatrettet parameter, og har den modsatte effekt på at skabe transparens.

Følgende afsnit har til formål at præsentere de enkelte parametre, og hvilke koncepter, som indgår i de forskellige parametre. Afsnittet er med til at give en forståelse af, hvordan parametrene er anvendt som fortolkningsnøgler.

5.9.2 De transparente parametre

Integritet omhandler opfattelsen af stakeholdernes opfattelse af om organisationen behandler dem retfærdigt (Auger, 2014, s. 327)

Integritetsparameteret består af koncepter som kompetence, gøre noget godt, pålidelig og intelligent. Dette parameter kan udtrykkes som en etisk kompetence (Rawlins, 2009, s. 87). Ved ikke at udvise integritet anvendes koncepter som inkompetent, gør ikke noget godt, uetiske, upålidelige, unintelligente (Rawlins, 2009, 87)

Respekt for andre er en organisations respekt for stakeholdernes behov og interesser, og håndterer deres frygt med omhu (Auger, 2014, s. 328). Dette parameter består af koncepter som lyttende, sensitive, fleksible, omsorgsfulde, personlige, og ydmyg (Rawlins, 2009, s. 87). Ved ikke at have respekt anvendes koncepter som ufølsom, ikke lyttende, upersonlige og arrogante (Rawlins, 2009, s. 87).

Åbenhed henvender sig til åbenhed i forholdet mellem organisation og stakeholdere. Det er relateret til kontrol af information og magt i et forhold, og parameteret handler om at anerkende problemer og usikkerheder (Auger, 2014, s. 328; Rawlins, 2009, s. 76)). Koncepterne indenfor dette parameter består af oprigtighed, troværdighed, konsistens og sandfærdighed (Rawlins, 2009, s. 91). Ved ikke at udvise åbenhed anvendes koncepter som lukket, inkonsistent, beregnende, usandfærdig,

Efter at have redegjort for de organisatoriske karaktertræk følger en beskrivelse af de kommunikative karaktertræk.

Deltagelse omhandler, at en organisation ved interaktion giver stakeholdere mulighed for at se og respondere på information med kommentarer, kritik og handlinger (Auger, 2014, s. 328). Det består af koncepter som involvering, feedback, detaljeret, spørge ind til mening og let tilgængelig information (Rawlins, 2009, s. 92).

Ansvarlighed knytter sig til de kommunikative indsatser. Det grundlæggende i dette parameter er en villighed og ansvarlighed for, at give en meningsfuld og præcis beskrivelse af sig selv eller situationer, hvor vedkommende er involveret eller er bevidst om en situation (Rawlins, 2009, s. 75). Dette parameter består af koncepter som (1) deling af information, som kan være til skade for organisationen, (2) indrømme fejl, (3) fremhæve information, som kan være til skade for organisationen, (4) information, som kan verificeres af en tredjepart (Rawlins, 2009, s. 88).

Substantiel information omhandler, at en persons krav om information imødekommes tilfredsstillende. Kvaliteten af informationen vurderes afsenderen og ikke af modtageren.

En måde, hvorpå en organisation kan opnå kompletthed, er at vide, hvad modtageren har brug for (Rawlins, 2009, s. 74). Substantiel information består af information, som viser klarhed, nøjagtighed, relevans, verificerbarhed og pålidelighed.

Hemmelighedsfuld omhandler bevidst at skjule sine handlinger og forhindre en modpart i at komme i besiddelse af information (Rawlins, 2009, s. 73).

Tilbageholdelse af information er et udtryk for magt, da disse hemmeligheder kan hæmme det rationelle valg (Rawlins, 2009, s. 78). Hemmelighedsfuld består af udmeldinger, som afslører

mangel på åbenhed, anvendelse af uklart sprog, og som kun oplyser den information, der får organisationen til at fremstå positivt.

Målet er at dykke ned i empiren, forstår hvad der sker, og på baggrund af det analysere, hvordan Nykredit på baggrund af parametrene for organisatorisk transparens skaber transparens.

5.10 Opsummering

Hermed afrundes specialets teoretiske fundament, hvor de forskellige teorier indgår på forskellige niveauer i specialet. Opsummeret kan det fremhæves, at afsnittene om Risikosamfundet, senmoderniteten og sociale medier anvendes tematisk til at give en forståelse af specialets placering i forskningen. Afsnittet om kriser giver en forståelse af, hvordan en krise tilgås i specialet og ligeledes, at specialet anser krisekommunikation ud fra det strategisk-kontekst orienterede paradigme. I dette paradigme er SCCT udvalgt, og operationaliseres ved at give en grundlæggende analyse af krisesituationen. Herudover anvendes teorien til at fremhæve, hvordan Nykredit anvender den etiske basis respons og responsstrategier, når disse kommer til udtryk i empirien. Tilgangen til krisekommunikation i dette speciale er dog ikke forstået som lineær proces, som det er anset i det strategisk-kontekst orienterede paradigme. Derfor operationaliseres kommunikationen mellem Nykredit og kunderne gennem Johansen og Frandsens *multivokalitet*, hvor der er mange afsendere og modtagere, og kommunikationen er forstået gennem en sub-arena på Facebook. Den sidste teori, som anvendes instrumentelt er den organisatoriske transparens. Modellen som operationaliseres er Rawlins, da den (1) er anset ud fra stakeholderne synspunkt (2) bygger på en relationel forståelse af transparens, hvor organisation og stakeholdere indgår i en relation over lang tid. Denne tilgang er valgt, da den kæder sig sammen med Coombs forståelse af, at kriser kan påvirkes af det relationelle forhold mellem organisation og stakeholdere. Dermed anlægger Rawlins og Coombs den samme forståelse af, hvordan organisation og stakeholdere indgår i en relation, og at de samtidig tilgår deres teorier ud fra stakeholderne synspunkter og opfattelser. Det er igen vigtigt at understrege, at specialet ikke foretager en gennemgående analyse af Nykredits krisekommunikation, da temaerne er udformet efter kunderne synspunkter. Det vil sige, at kunderne kommunikation sætter rammen for, hvilken del af Nykredits kommunikation, der anvendes. Inden analysen præsenteres Nykredit som organisation, og herefter en forklaring af, hvordan Nykredits krise udfoldede sig og anvendes som case i dette speciale.

6 Case

Dette kapitel består af 2 afsnit. Det første er en kort beskrivelse af Nykredit og korte forklaringer på 2 centrale begreber i krisen: bidragssats og kundekroner.

Det andet afsnit er casebeskrivelsen med beskrivelse af krisens kommunikation og dynamik i specialets periode. Dette bidrager til en forståelse af teksterne, der anvendes i analysen.

6.1 Nykredit

Nykredit blev dannet i 1985 gennem en fusion af Forenede Kreditforeninger og Jyllands Kreditforening. Efter realkreditinstitutterne 1989 ved lovgivning fik friere tøjler, blev Nykredit hurtigt omdannet til en finanskoncern med realkredit, bank og forsikring. (Berlingske 24. juli 2016) I 2003 overtager Nykredit konkurrenten Totalkredit for 7.2 mia. kr., og med et var markedsandelen over 40 %. Totalkredit yder hovedsageligt boliglån til private gennem mere end 50 medlemsbanker. (Berlingske 24. juli 2016). I forbindelse med overtagelsen af Totalkredit måtte Nykredit afgive tilsagn til Konkurrencerådet om ikke at hæve bidragssatserne over 0,5% (Berlingske, 3. juni 2014). Denne binding indbragte Nykredit dog senere for Sø - og Handelsretten, og i december 2012 fik Nykredit rettens ord for, at de i lighed med andre realkreditinstitutter kunne hæve bidragssatserne. Konkurrencestyrelsen ankede dog af principielle grunde straks dommen til Højesteret. (Politiken 6. december 2012). I juni 2014 taber Nykredit sagen i Højesteret, som finder, at Nykredit er bundet af tilsagnet i forbindelse med overtagelsen af Totalkredit. (Berlingske, 3. juni 2014). Herefter begyndte Nykredit at flytte privatkunder til Totalkredit, hvor der ikke er den samme binding på bidragssatserne. (DR.DK 3. marts 2016). Som led i udvidelsen af bankforretningen køber Nykredit i 2008 Forstædernes Bank for ca. 1,8 mia. kr. (TV2.DK 15. september 2008). Opkøbet skulle vise sig at være en dårlig forretning, og i 2013 skønnes til det samlede tab at ligge i omegnen af 8 mia. kr. (Berlingske 10. juni 2013). I februar 2016 varsler Nykredit eller rettere Totalkredit forhøjelser i bidragssatserne. Forhøjelsen begrundes i en planlagt børsnotering og solvenskrav fra myndighederne. (Facebook, Nykredit, 4. februar 2016). Det blev starten på en længere shitstorm og kommunikativ krise, som uddybes i casebeskrivelsen.

Børsnoteringen aflyses i november 2017, og der rejses i stedet kapital ved et salg af 11 % af aktierne til et konsortium af pensionskasser. (DR.DK, 7. november 2017, 1)

Aflysningen sker efter pres fra bl.a. boligejerne (DR.DK 7. november 2017, 2)

6.1.1 Forenede Kredit

Forenede Kredit har sit udspring i andelstanken, og ejer i dag ca. 80 % af aktierne i Nykredit koncernen. Det er herigennem at boligejerne kan øve deres indflydelse.

Øverste myndighed i Forenede Kredit er Repræsentantskabet, som består af 104 medlemmer og fordeler sig således: 70 repræsentanter (50% privat og 50% erhverv) vælges af og blandt kunderne i Nykredit og Totalkredit. 30 vælges af og blandt obligationsejere og 4 vælges af og blandt medarbejdere i Nykredit Realkredit A/S. Indtil marts 2017 hed foreningen Foreningen Nykredit. (Forenet Kredit)

6.1.2 Om realkreditlån og bidrag

Et realkreditlån er optaget med pant i fastejendom, hvor der er direkte sammenhæng til obligationer. I modsætning til banklån yder realkreditinstituttet ikke selv lånet til kunden, men faciliterer lånoptagelsen gennem salg af obligationer til investor



De afdrag og renter som kunden betaler flyder videre til investor, mens bidragene forbliver i realkreditinstituttet. Bidraget er kundens betaling for lånet til realkreditinstituttet. Bidragene anvendes i realkreditinstitutterne til drift (løn og administration), tab/sikkerhed og kapital. (Totalkredit). En del af bidraget går også til de formidlende banker.

6.1.3 Kundekroner

Kundekroner er en form for rabat bidraget for kunder i Totalkredit. Forenede Kredit tager efter hvert regnskabsår stilling til, hvorvidt og hvor meget af overskuddet, der skal sendes tilbage til Nykredit koncernen. De penge, der er tilbage, har Totalkredit mulighed for at tilbagebetale til kunderne i form af kundekroner. Kundekronerne er således ikke en ”sikker” reduktion i bidraget (Lån og Spar Bank).

Indtil videre er der truffet beslutning om at yde rabat frem til udgangen af 2019 (Totalkredit). Efter denne præsentation af Nykredit følger nu casebeskrivelsen

6.2 Casebeskrivelse

I dette afsnit præsenteres casen vedrørende Nykredits krise, og hvordan den er tilgået i specialet. Det er ikke en dybdegående beskrivelse af casen, da dette ville være for omfangsrigt.

Casebeskrivelsen består først af, hvordan krisen har udfoldet sig generelt. Herefter forklares, hvilken tekst, som er anvendt i specialets analyse.

Den 4. februar 2016 annoncerer Nykredit en kommende børsnotering med en begrundelse om kommende kapitalkrav fra internationale myndigheder. Dette sker gennem en pressemeddelelse og et opslag Nykredit på deres Facebookside.

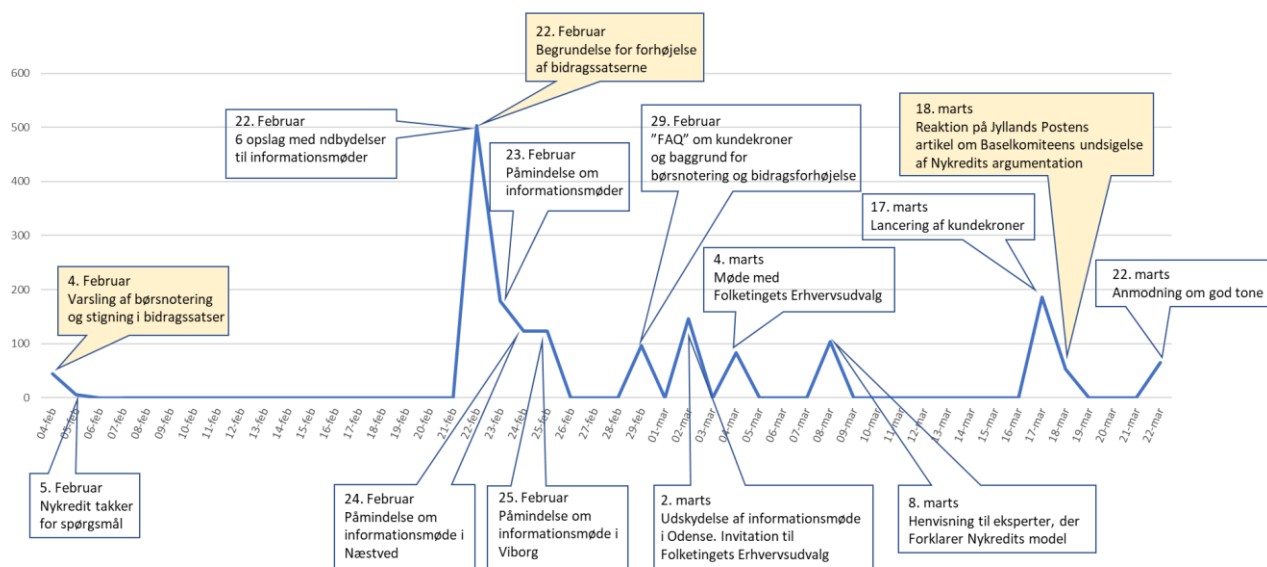
I denne forbindelse varsler de en stigning i bidragssatserne for kunderne i datterselskabet Totalkredit, hvilket fører til en utilfredshed hos kunderne. På Facebook stiller Nykredit sig til rådighed med blandt andet direktøren, Michael Rasmussen, hvor kunderne kan spørge ind til, hvorfor denne beslutning træffes. I de kommende uger ligger sagen dog mere eller mindre stille på Nykredits Facebookside. Sagen blusser op igen, da Nykredit mellem 17. og 23. februar sender et personligt brev vedrørende bidragsstigninger til kunderne i datterselskabet Totalkredit. I samme periode lægger Nykredit flere opslag op på Facebook, hvori de ligger op til interaktion med kunderne og inviterer til informationsmøder.

Nykredit mødte stor modstand fra flere sider. Blandt andet stiftes interesseorganisationen *Fair Bidragssats*, hvis mission ”til kamp mod gebyrgribbende for fair bidragssats” (Fair bidragssats, u.å.) understreger alvoren. De opretter i denne forbindelse Facebookgruppen *Kritiske Interessenter i Nykredit og Totalkredit*, som hurtigt vokser til 40.000 medlemmer. Sagen får også plads i samfundsdebatten, hvor flere eksperter og erhvervsledere kommenterer i dagspressen på Nykredits strategi og ligeledes på de kommunikative indsatser af direktøren Michael Rasmussen. Heriblandt erhvervskvinden, Stine Bosse, som udtrykker en medfølelse med Nykredits kunder (Børsen, 11. marts 2016). Den fjerde marts 2016 mødes Nykredit med Folketingets Erhvervsudvalg, hvor de fremlægger sagen. Det understreger sagens alvor, at Nykredit forsøgte af udrede situationen med udvalget. Den 18. marts tager sagen endnu en drejning, da Basel-komitéens kommunikationsspecialist, Magaret Critchlow, udtaler sig til Jyllands-Posten om kommende kapitalkrav, at ”*Det er ren spekulation. Det er antagelser baseret på rygter*”, og at de kommende krav fra Basel-Komitéen er en ”*revidering af de eksisterende*”. Jyllands-Posten understreger, at Nykredits planer om en børsnotering bygger på spekulation. (Jyllandsposten 17. marts 2017).

I alt i denne periode lægger Nykredit 19 opslag ud på Facebook, hvor de forsøger at forklare sig for kunderne. Figuren nedenfor viser de 19 opslag, hvor krisen topper i antal kommentarer på Facebook den 22. februar 2016. Det er vigtigt at understrege, at figuren illustrerer antal kommentarer på Nykredits opslag. Det vil sige, datoerne ikke nødvendigvis stemmer overens med, hvornår kunderne

har kommenteret på de enkelte opslag. Figuren giver dog en klar fornemmelse af krisens forløb og højdepunkt.

Af de 19 opslag, som Nykredit lægger ud på Facebook, er tre udvalgt til analyse. De er i figuren markeret med gult.



Krisens forløb på Nykredits Facebookside

Efter denne beskrivelse af forløbet præsenteres de opslag, der er udvalgt til analysen. Opslagene er udvalgt på baggrund af en vurdering af de mest afgørende nedslag i krisen. De tre opslag er publiceret 4. februar, 22. februar og 18. marts. Det første opslag fra Nykredit er udvalgt, da det er det, som udløser krisen.



Nykredit

4. februar 2016 · 🌐

...

Vi planlægger at børsnotere Nykredit. Det gør vi, fordi vi kan se, at vi i de kommende år vil blive hårdt presset af en række markante lovkrav. Kravene fra myndighederne betyder, at vi skal lægge mere kapital til side som sikkerhed, når vi låner ud. Så hvis vi fortsat skal kunne yde lån til boligejere i hele Danmark og understøtte dansk erhvervsliv, som vi har gjort det de seneste 165 år, er vi nødt til at handle og skaffe mere kapital. Det planlægger vi at gøre ved at børsnotere Nykredit og på den måde få nye investorer ind i Nykredit.

Det indebærer desværre også, at vi bliver nødt til at forhøje bidragssatserne. For det første for at sikre at vi har den kapital, de nye lovkrav kræver af os. For det andet for at sikre at vi har en indtjening, der gør det attraktivt for nye investorer at stille kapital til rådighed for os.

Til gengæld kan Nykredit som en børsnoteret koncern samtidig introducere en fordelmodel for vores kunder. Den betyder, at Nykredit vil kunne tilbageføre penge til vores kunder. Vi kalder det KundeKroner.

De tanker arbejder vi nu videre med, og vi glæder os til at kunne fortælle mere. Men vi vil også meget gerne høre din mening og dine spørgsmål. I morgen fra 8.30-9.30 vil Nykredits koncernchef Michael Rasmussen derfor svare på så mange af jeres spørgsmål og kommentarer som muligt. Så stil gerne dine spørgsmål i kommentarfeltet herunder.

Du kan læse mere her:

NYKREDIT.DK

Nykredit planlægger børsnotering



👍👎👉 108

44 kommentarer 28 delinger

Nykredits opslag 4. februar 2016

Nykredit annoncerer, at de vil børsnoteres for at imødekomme internationale lovkrav. Det medfører, at Nykredit varsler en stigning af bidragssatser på grund af denne børsnotering. I opslaget stiller Nykredit sig til rådighed for kunderne, der kan stille spørgsmål til koncernchef Michael Rasmussen. Det næste opslag, som er medregnet i empirien, er lagt op den 22.februar, altså i den periode, hvor der udsendes personlige breve til kunderne i Totalkredit.

Mange af jer, der er kunder hos os, modtager i disse dage breve om, at vi forhøjer bidragssatserne. Vi har stor forståelse for, at det som kunde er frustrerende, når priserne stiger. Vi har også spurgt os selv mange gange, om det virkelig er nødvendigt. Det er det desværre, og vi vil meget gerne forsøge at forklare hvorfor.

Derfor vil vores koncernchef Michael Rasmussen i morgen mellem klokken 8.30 og 10.00 svare på så mange spørgsmål muligt. Skriv derfor gerne i kommentarfeltet herunder, hvis I har kommentarer eller spørgsmål til Michael.

I mellemtiden kan I læse den korte forklaring på bidragsforhøjelserne her:

Vi bliver i disse år mødt med lovkrav, der betyder, at vi skal lægge flere penge til side i sikkerhed for de lån, vi har ydet til vores kunder. Med andre ord skal vi polstre os - vi skal i Nykredit have en meget større opsparing, end vi har i dag.

Kravene er endnu ikke præcist fastlagt, men de ser ud til at blive så store, at vi i Nykredit bliver nødt til at handle nu. Vi kan ikke vente og se tiden an.

Derfor har vi valgt at børsnotere Nykredit. Det sikrer nemlig, at vi til enhver tid har den nødvendige polstring. Med en børsnotering kommer vi dog ikke uden om en bidragsforhøjelse. Det er det, vi netop har sendt vores kunder breve om. Prisstigningen er nødvendig for at sikre, at børsnoteringen lykkes.

Vi har naturligvis spurgt os selv, om der er et alternativ til børsnoteringen og bidragsforhøjelsen. Det er der. Men alternativet betyder ikke, at vi kan undgå bidragsforhøjelser. Tværtimod. Alternativet indebærer, at vi skal hæve bidragene markant mere end det, vi varsler i de her dage. Oveni det ville vi skulle skære dramatisk ned på vores forretning og give danskerne dårligere lånemuligheder. Det ønsker vi ikke.

Vi mener altså – og det kan lyde paradoksalt, det ved vi – at børsnoteringen og bidragsforhøjelsen er den bedste løsning for vores kunder. Som en børsnoteret koncern kan Nykredit også som noget unikt introducere fordelmodellen KundeKroner for vores kunder. Det betyder, at vi kan tilbageføre penge til vores kunder.

Vi håber, det giver et billede af, hvorfor vi desværre har måttet hæve vores priser.

👍👎👤 188

428 kommentarer 64 delinger

Nykredits opslag 22. februar 2016

I dette opslag forklarer Nykredit igen baggrunden for børsnoteringen og stigningen af bidragssatser. Der anvendes grundlæggende de samme argumenter som i det første opslag. Forskellen fra det første opslag ligger i, at de sammenkæder dette opslag med det personlige brev, som kunderne i Totalkredit har fået tilsendt. I dette opslag består empirien af de 50 mest relevante opslag, hvori Nykredit indgår. Opslaget er udvalgt på baggrund af, at det er i denne periode krisen udvikler sig

markant på Nykredits Facebookside, hvilket figuren for krisens udvikling viser. Det sidste opslag, som indgår i empirien, er Nykredits kommentarer på artiklen fra Jyllands-Posten.



Nykredit
18. marts 2016 · 🌐

Vi har her på Facebook fået en del spørgsmål og kommentarer til Jyllands-Postens artikel om Basel-Komitéen. Her er vores kommentar til artiklen:

De nye krav er for alvorlige til, at medier gør det til en overfladisk strid om ord. Om man kalder Basel-Komitéens arbejde for nye regler eller revisioner af eksisterende regler er aldeles uvæsentligt.

Det væsentlige er derimod, at der i Basel-komitéen arbejdes på nye krav. Så sent som i december offentliggjorde Basel-Komitéen et 68 sider langt konkret udspil, der tegner linjerne til nye vidtrækkende krav. Det er krav, som selv i minimumsversioner udfordrer Nykredit, og det er de krav, vi regner på. I kan læse udspillet fra Basel-Komitéen her:
<http://www.bis.org/bcbs/publ/d347.htm>

Dette udspil har komitéen selv bedt om input til ved at sende det i høring. På den baggrund har Realkreditrådet, Realkreditforeningen og Finansrådet netop udarbejdet dette høringssvar:
<http://www.realkreditraadet.dk/.../H%C3%B8ringssvarvisning.as...>

I Nykredit håber vi på, at disse krav kommer i deres minimumsversioner. Det er også det, vi forbereder os på. Allerhelst så vi gerne, at der slet ikke kom nye såkaldte standarder fra Basel, men det er desværre usandsynligt. Og man skal huske på, at det er normal praksis i EU, at standarder fra Basel bliver en del af EU-reglerne på området. Udover de krav, der kommer fra Basel-komitéen, kan der også være nye krav og regler på vej fra EBA, det europæiske banktilsyn, ECB, EU mv.

Når Basel-kravene udgør en særlig stor udfordring for Nykredit, skyldes det især to ting:

For det første har vi med vores særlige struktur i modsætning til vores konkurrenter ikke adgang til at hente eksternt kapital på markedet. For det andet er Nykredit en 'outlier'. 95 procent af Nykredits lån er lange uopsigelige realkreditlån, hvilket står i modsætning til hovedparten af de danske og europæiske banker, som EU i høj grad lovgiver efter.

Derfor er Nykredit allerede nu er tvunget til at handle. Vi har nemlig en meget lang bremselængde. Det skal forstås på den måde, at det tager os årevis at bygge kapital op eller nedskalere. Derfor kan vi simpelthen ikke ignorere, at der efter alt at dømme er nye krav på vej. Andet ville være uansvarligt.

BIS.ORG

Revisions to the Standardised Approach for credit risk - second consultative document

The Basel Committee on Banking Supervision has today published the "Revisions to the Standardised Approach for credit risk - second...

   70

53 kommentarer · 6 delinger

Nykredits opslag 18. marts

I opslaget fremgår det, at Jyllands-Posten anfægter Nykredits argumentation for kommende lovkrav fra Basel-Komitéen. Det får Nykredit til at reagere, hvor de modargumenterer artiklen fra Jyllands-

Posten. Efter denne præsentation, af de opslag som anvendes i analysen, følger nu det analytiske kapitel.

7 Analyse

Dette kapitel indeholder analysen. Kapitlet består af først en præsentation af analysestrategien. Herefter selve analysen. Afslutningsvis opsamles analysens resultater, der videreføres til diskussionen. For at strukturere analysen i forhold til SCCT og Rawlins, er der foretaget en tematisering af teksterne. Denne tematisering præsenteres i begyndelsen af analysens andet del. Fokus er på at forstå de multivokale meninger og udfolde krisens indhold. Det sker ved en operationalisering af tekstanalysen, hvor SCCT og Rawlins model for organisatorisk transparens anvendes som fortolkningsnøgler. Parametrene fra den organisatoriske transparens analyseres sideløbende med responsstrategierne fra SCCT.

7.1 Analysestrategi

Følgende afsnit præsenterer den fortolkende og kvalitative tilgang til dataanalysen. De to teoretiske tilgange, som specialet anvender, operationaliseres; SCCT og Rawlins model for den organisatoriske transparens.

7.1.1 Operationalisering af SCCT

SCCT anvendes i specialet på tre områder; krisetruslen mod Nykredit, etisk basis respons og de krisekommunikative responsstrategier. Den første del af analysen er en overordnet vurdering af krisetruslen mod Nykredit. Analysen følger modellens lineære fremgangsmåde ved først at analysere krisetruslen ud fra attributionsteorien, og herefter de intensiverende faktorer i form af krisehistorie og tidligere relationelle forhold. Vurderingen af krisetruslen bygger på de tre dimensioner fra attributionsteorien; *stabilitet*, *kontrollerbarhed* og *locus*. Det er denne grundlæggende del, som indgår i analysens første del.

Yderligere anvendes SCCT med henblik på den etiske basis respons, som består af instruerende information, justerende information herunder en korrigerende handling og udtryk for sympati. Den etiske basis respons vil ikke fremhæves slavisk i alle tekster, men i dem, hvor de viser sig særligt tydelige.

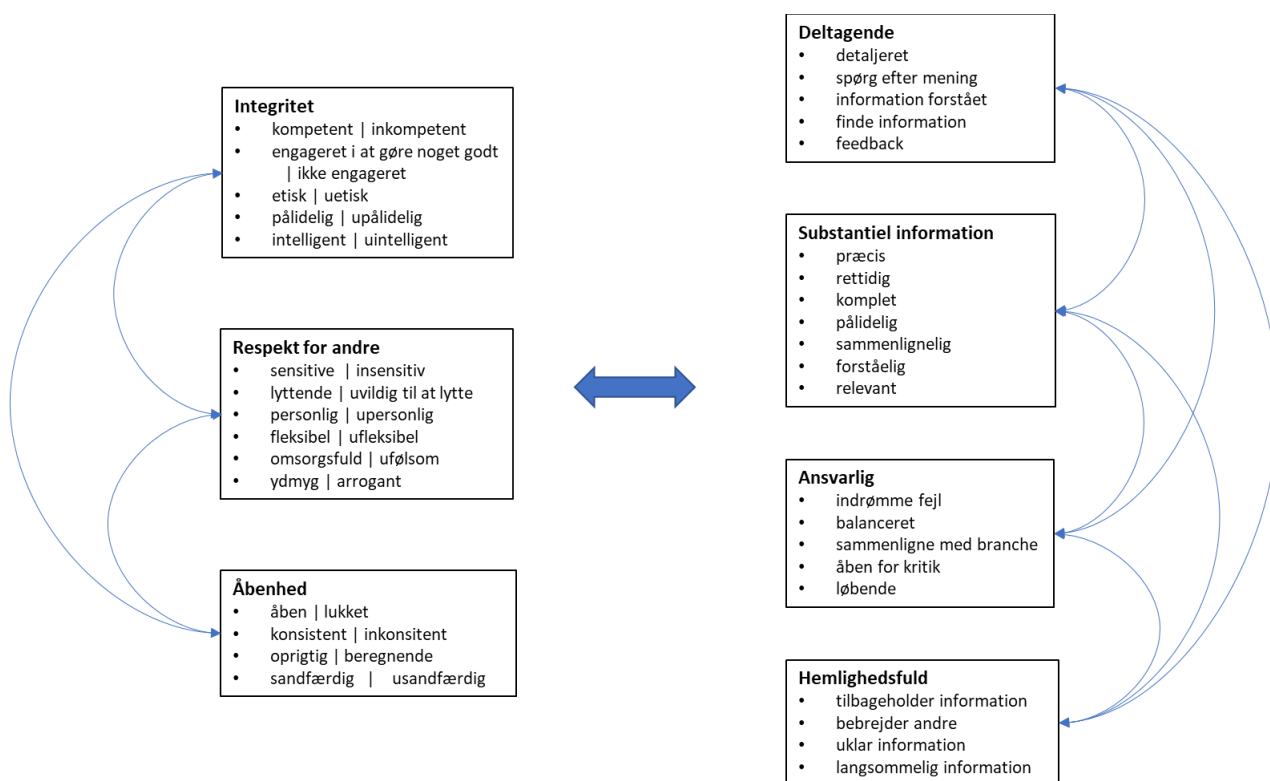
Endelig indregnes de krisekommunikative responsstrategier, som Coombs opstiller i SCCT. Det er med det formål at undersøge Nykredits kommunikation, og samtidig hvordan den organisatoriske transparens kommer til udtryk gennem disse.

Det er vigtigt at understrege, at der kan have foregået krisekommunikation på andre subarenaer, som eksempelvis i de traditionelle medier, som kan have indflydelse på, hvordan kommunikationen er foregået i sub-arenaen på de sociale medier.

Når den etiske basis respons og de omdømmebeskyttede responsstrategier fremgår i analysen, vil disse være markeret med *kursiv*.

7.1.2 Operationalisering af Rawlins

Brad Rawlins opstiller i sin teori syv analytisk forskellige parametre for, hvordan en organisation kommunikativt kan opnå organisatorisk transparens. Disse parametre ses i figuren nedenfor, og hvordan de hver især indeholder forskellige komponenter. I analysen fremhæves, hvordan de forskellige parametre kommer særligt til udtryk. Idet tilgangen til analysen er hermeneutisk og induktiv, foretages der ikke en gennemgang af hver af parametrene, men de enkelte parametre fremhæves ud fra en fortolkning af, hvad der springer tydeligst frem i empirien. Yderligere kan parametrene indgå på kryds og tværs, hvilket vil sige, at de ikke er analyseret som analytisk forskellige. Det er illustreret ved, at en kommunikativ handling både kan udvise ansvarlighed og substantiel information. I kundernes reaktion er ligeledes taget udgangspunkt i parametrene for den organisatoriske transparens for at undersøge, hvordan de reagerer på Nykredits handlinger og kommunikation. Når Rawlins begreber fremhæves i analysen, vil disse markeres med *kursiv*.



Figur inspireret og oversat fra Rawlins, 2009

Det følgende afsnit præsenterer, hvordan de enkelte parametre er anvendt i fortolkningsprocessen.

Integritetsparameteret er fortolket ud fra Nykredits fortidige, nutidige og fremtidige handlinger, og hvordan disse er kommunikeret gennem Nykredits og kundernes kommunikation. Det vil sige, at Nykredit og kunderne kan fremhæve handlinger i deres kommunikation, som enten skal beskytte Nykredit i omdømmet eller omvendt kritisere Nykredit i deres handlinger.

Respekt er ligeledes fortolket ud fra både handlinger og den kommunikation, hvori Nykredit enten udviser respekt eller mangel på respekt. I henhold til teorien vil det sige, når Nykredit enten opfylder eller ikke opfylder kundens behov. Dette behov kan enten være i handlinger eller i kommunikation.

Åbenhed er også tolket ud fra Nykredits handlinger og kommunikation. Det vil sige, at Nykredit i deres kommunikation både kan fremstå som åbne eller lukkede.

Ansvarlighed er anvendt, når Nykredit i deres kommunikation enten tager ansvar for deres tidligere, nuværende eller kommende handlinger.

Deltagende er anvendt, når Nykredit og kunderne forsøger at udrede krisesituationen i fællesskab. Da Nykredit gennem de sociale medier forsøger at være deltagende, er dette en naturlig del af empirien. Derfor understreges det ikke, når Nykredit kommunikerer med kunderne, at Nykredit er deltagende.

Substantiel information knytter sig til, om Nykredit formår at give den information, som kunderne efterspørger.

Hemmelighedsfuld fremgår i analysen, hvis Nykredit tilbageholder information, og derigennem kommunikativt og i handlinger fremstår hemmelighedsfulde.

Efter denne præsentation af operationaliseringen af Rawlins og SCCT følger nu det første analyseafsnit, som er krisetruslen, der består af krisetype, krisehistorik og tidligere relationelt forhold.

7.2 Krisetype, krisehistorik og tidligere relationelle forhold

Det første trin til at vurdere krisetruslen er ved de tre dimensioner opstillet i attributionsteorien. Det er vurderet ud fra det empiriske materiale.

Kunderne attribuerer Nykredit som en *stabil aktør*, hvor der blandt andet henvises til tidligere bidragsstigninger, hvilket følgende citat understreger. "*Er det til nogen nytte? Tror det er 4 gang i hæver bidraget på mit realkreditlån.*" (bilag, 1, 41). Det vil sige, at Nykredit får et højere kriseansvar, og truslen mod omdømmet øges.

Herudover anser de Nykredit som årsag til varslingen for bidragsstigninger og ikke lovkravene, hvilket medfører, at Nykredit kan *kontrollere* krisen, hvilket følgende citat understreger. "*I hæver satserne, fordi I har en helt utrolig inkompetent ledelse!*" (bilag 1, 28). Der er derfor inden for denne dimension er højt kriseansvar.

Den sidste dimension er *locus*, hvor Nykredit opfattes som årsagen til krisen "*Nu har I i ugevis afvist enhver kritik med henvisning til internationale lovkrav, herunder fra komiteen.*" (bilag 1,13). Dette viser, at Nykredit på alle tre parametre tilskrives et højt kriseansvar af stakeholderne på Facebook, og dermed befinder sig i forsætlighedsklyngen, hvor Nykredit *bevidst har handlet uhensigtsmæssigt* (Coombs, 2015, s. 150).

7.2.1 Tidligere krise

Nykredit har som aktør tidligere befundet sig i en krise, hvilket er købet af forstædernes bank. Herudover blev Nykredit i forbindelse med overtagelsen af Totalkredit tilkendt en højesteretsdom, hvilket ligeledes kan betegnes som en tidligere krise. Yderligere befinder Nykredit sig som finansiel institution i en branche, som løbende har befundet sig i store kriser. Selve branchen har dermed et dårligt omdømme, hvilket medfører en yderligere vigtighed for den organisatoriske transparens (Parris et al., 2015, s. 239). Den er samtidig svær at etablere, da der er større krav til transparens i den finansielle sektor grundet tidligere kriser.

7.2.2 Det tidligere relationelle forhold

Det tidligere relationelle forhold er svært at vurdere i denne case. Dog befinder Nykredit sig i en branche, som har et dårligt omdømme.

7.3 Temaer

Efter at have klarlagt Nykredits krisetrussel bevæger analysen sig nu over i anden del, som er de temaer, der er udledt gennem kundernes kommentarer, og hvordan Nykredits kommunikation passer til dette. Der er opstillet 2 temaer og følgende er en kort præsentation af, hvilke temaer, som er udviklet og hvad temaerne indeholder.

Kunderne er vrede og afmægtige – Dette tema omhandler de kommentarer og svar, hvori brugerne primært udtrykker vrede og afmagt. Kunderne er hævngherrige og vil derfor skifte bank.

Kunderne er udfordrende – Dette tema omhandler de kommentarer og svar, hvori kunderne udfordrer Nykredits kommunikation og handlinger gennem skepsis og mistro.

Det er igen vigtigt at understrege, at temaerne er dannet ud fra kundernes synspunkter, da organisatorisk transparens og kriser er perceptuelle. Kommunikationen fra Nykredit, som træder frem, kan både være fra deres Facebookopslag, men også fra de kommunikative indsatser, de foretager sig i den direkte dialog med kunderne.

Når der i det følgende i forbindelse med citater henvises til bilag, anføres desuden rækkenummer.

7.4 Kunderne er vrede og afmægtige

I deres kommunikation begrundede Nykredit en bidragsstigning med kommende kapitalkrav fra internationale myndigheder. Til at imødekomme de internationale lovkrav vil Nykredit foretage børsnotering. ”Vi planlægger at børsnotere Nykredit. Det gør vi, fordi vi kan se, at vi i de kommende år vil blive hårdt presset af en række markante lovkrav. Kravene fra myndighederne betyder, at vi skal lægge mere kapital til side som sikkerhed, når vi låner ud” (bilag 1,2) og ”Du har ret i, at bidragsforhøjelsen skal være med til at sikre børsnoteringen og den nødvendige kapitalfremskaffelse. Det lægger vi ikke skjul på ... Alternativet til børsnoteringen havde været en markant nedskalering af vores udlån og større prisstigninger, end vi nu har meldt ud nu. Det ønsker vi ikke.” (bilag 3,24).

Med dette udgangspunkt varsler Nykredit en stigning af bidragssatserne. Den krisekommunikative responsstrategi er en *bortforklaring*, da Nykredit ikke har indflydelse på de kommende lovkrav. Yderligere forsøger Nykredit at *retfærdiggøre* krisen ved, at et alternativ for kunderne vil være værre. Disse to krisestrategier kan i henhold til Coombs (2015, s. 147) medføre vrede hos kriseofrene, hvis Nykredit har højt kriseansvar. I henhold til teorien for den organisatoriske transparens forsøger Nykredit at udvise *integritet* ved at foretage en *kompetent* og *intelligent* handling. Nykredit bliver "*hårdt presset*" af "*markante lovkrav*", hvorfor Nykredit forsøger at fremhæve alvorligheden for deres situation.

Da Nykredit anvender "*lægger vi ikke skjul på*" forsøger de at udvise åbenhed ved at være *oprigtige* og *sandfærdige* i deres argumentation.

Kunderne er dog ikke modtagelige for Nykredits forsøg på at udvise *integritet*, hvor de afviser begrundelsen, hvilket kan bunde i, at kunderne anser krisen for at være *intentionel*. "*Undskyld men det er simpelthen noget retorisk vrøvl at sige at i ville ønske at i havde et alternativ men at desværre er det nødvendigt*" (bilag 2,37). Dette er et udtryk for, at kunderne ikke finder Nykredits kommunikation for *oprigtig* og *sandfærdig*. I harme modsvarer kunderne, at ledelsen i stedet kunne gå ned i løn eller Nykredit stoppede som virksomhed.

Kunderne reagerer også vredt og med forargelse på annonceringen, da kunderne mener, at Nykredit stjæler fra dem. Hensigten med bidragsstigningen er i stedet, at topledelsen skal få maksimeret sit udbyttet. "*Omvendt Robin Hood.....intet andet. Kunderne plukkes, så aktionærer kan skumme fløden....og lur mig, om ikke de høje herre i Nykredit og Totalcredit samt bankerne bliver mellem de aktionærer*" (bilag 1, 27) og "*Det er forklædt svindel. Utroligt at man tror ens kunder er så naive*" (bilag, 1,8). Kunderne får i stedet den følelse, at Nykredit snører dem, og børsnoteringen i stedet er et udtryk for griskhed. Som finansiel aktør fremstår Nykredit ikke som en organisation, der har til formål at tjene kunderne. Nykredit har ikke *integritet* i deres handlinger, da de ikke fremstår *pålidelige* eller *etiske*.

Kunderne udtrykker, at topledelse generelt frit kan få et gyldent håndtryk, og bliver provokeret af, at de skal betale for ledelsens lønninger. "*Så kan overskuddet gå til direktørens nye lån og gyldne håndtryk fedt ik*" (bilag, 3,120). Nykredit forholder sig ikke direkte til disse beskyldninger, men udtrykker en generel holdning for, at børsnoteringen ikke er til for, at Nykredit skal have en større indtjening. "*Der er ingen i Nykredits bestyrelse eller direktion, der har et særskilt ønske om en børsnotering. Det er et middel, ikke et mål*". (bilag 2,24). Dermed fremhæver Nykredit, at en

børsnotering ikke er til for børsnoterings egen skyld og indirekte deres egen profit. Dette er et udtryk for, at Nykredit forsøger at fremhæve, at de ikke handler *uetisk* i henhold til en bonusordning, da børsnoteringen er *"er et middel, ikke et mål"*. Ved at anvende *"særskilt"* fralægger Nykredit sig indirekte ansvaret for børsnoteringen, hvorfor de ikke udviser *ansvarlighed* for deres handlinger.

Michael Rasmussen uddyber dog i sin kommunikation sit lønforhold *"Det er i sidste ende ikke min beslutning, hvordan min lønpakke ser ud. Det er bestyrelsens beslutning. Men jeg forestiller mig ikke, at det her udløser en lønpakke til mig, der er større, end den jeg får i dag.*

Vh Michael Rasmussen" (bilag 2,25). I henhold til teorien for organisatorisk transparens argumenterer Michael Rasmussen *sandfærdigt* i denne situation. Han opnår dog ikke *substantiel information*, da informationen fra kundernes synspunkt ikke er *komplet*.

Han slår ikke fast, hvorvidt han får en bonus ud af en børsnotering. I stedet lægger han ansvaret over på bestyrelsen, og han ikke selv kan styre sin løn. Det vil sige, at hvis han får en lønstigning er det ikke hans ansvar. Kunderne udviser en frustration, da de synes, at han kommunikerer *uklart* i forhold til ledelsens hensigt med en børsnotering. Informationen er ikke *oprigtig* og *præcis* for dem. *"Og du kan med dit job på højkant garantere, at der IKKE er udbetalt/overført EN KRONE fra Nykredit eller Totalkredit til ejerne? Eller stiger deres fortjeneste/udbytte i takt med vores gebyrforhøjelse?"* (bilag 2,45) og *"Du svarer ikke på spørgsmålet om incitament, så ja eller nej, får du og andre i direktion og ledelse kontant fordel ud af børsnoteringen"* (bilag 2,27). Det fører til en øget frustration hos kunderne, at Michael Rasmussen er *tvetydig* i sin kommunikation og *hemmelighedsfuld* i sit svar, da kunderne ikke synes, at svaret er *præcist* og *fyldestgørende*. Kunderne reagerer generelt vredt i forhold til, at Nykredit fremstår *hemmelighedsfulde*.

"Hvis I ønskede at give kunderne ordentlige oplysninger, ville der ikke være noget til hinder for at disse oplysninger kommer frem. Denne udtalelse er da udelukkende fordi I ønsker at kunne gøre som I vil." (bilag 3,105). Kunden påpeger derfor, at Nykredit ikke vil være ansvarlige for deres handlinger, og dette medfører, at Nykredit er *hemmelighedsfulde*. Nykredits forsøger dog generelt at være imødekommende overfor kundernes frustration og afmagt

I forsøget på at få kommunikeret til og med kunderne er Nykredit *deltagende* på Facebook, og anerkender kundernes spørgsmål.

"Kære alle, Tusind tak for alle jeres gode spørgsmål og kommentarer! Michael Rasmussen har været nødt til at gå videre til et møde. Vi forsøger at svare så mange af jer, og Michael vil også vende tilbage med så mange svar, han kan nå i løbet af dagen." (bilag 2,3).

Dette opslag skal ses som en justerende information i henhold til den *etiske basis respons* i SCCT, hvor kunderne kan få den information, som de efterspørger. Ved at skrive "tusind tak" forsøger Nykredit at udvise *ansvarlighed* ved at være *åbne for kritik* og yderligere være *deltagende* ved at *svare tilbage på informationskrav*. Dette citat viser, at den organisatoriske transparens kan indgå som en del af den klassiske krisekommunikationsteori.

Samtidig fremhæver Nykredit ved et spørgsmål om bidragssatserne, at kunderne kan *spørge ind til informationen* "jeg håber, du kan bruge forklaringen. Ellers er du velkommen til at spørge igen" (bilag 1,34). På den måde forsøger Nykredit at udvise *deltagelse* ved, at hvis kunderne ikke har forstået informationen, kan de henvende sig igen.

Nykredit fremstår med deres kommunikation som *hemmelighedsfuld*, da Nykredit ikke formår at være stærk kommunikativt. "Man kan forklare, analysere og komme med alle de ekspertudtalelser, man vil - men uden resultater." (bilag 3,35). Citatet viser, at Nykredits kommunikationsindsatser ikke formår at tilfredsstille kunderne, og viser tydeligt, at krisen udvikler sig til en *dobbeltkrise*, da deres kommunikative indsatser ikke forløst krisen.

Kunderne anser således ikke Nykredits kommunikative indsats for *åben*, da den ikke opfattes som *troværdig* og *sandfærdig*. Derfor formår Nykredit ikke at give kunderne den *substantielle information*, som de efterspørger.

"Standardsvar på standardsvar fra Nykredit. Lur mig om han ikke har en liste over mest passende svar og så lige en copy-paste så lukker pøbelen jo nok munden." og "Det er et usagligt standard svar, der tager udgangspunkt i, at Nykredit opfatter kunderne som dybt uintelligente." (bilag 2,34) og "'Går den, så går den'". Svaret er IKKE tilfredsstillende til at lukke munden på os. Det er simpelthen for useriøst." (bilag 2,77). Ved at påpege, at kommunikationen er et *standardsvar* anser kunderne Nykredit for ikke at have *respekt for andre* i deres kommunikation, da de ikke er *lyttende* eller *personlige*. Nykredit kommer til at fremstå *arrogante* og bekymrer sig ikke om kundernes behov. Dette kan ses som, at Nykredit ikke formår at være *deltagende*, selvom de stiller sig til rådighed på de sociale medier. De giver kunderne mulighed for at give deres mening til kende, men formår ikke at være *involverende* eller give en yderligere *feedback* til kunderne. Hermed bliver de svar, som Nykredit kommunikerer ikke *relevante* for kunderne, da kunderne er bevidste om den information, som Nykredit melder ud.

Kunderne mener, at bidragsstigningen skyldes, at ledelsen ikke har ført en fornuftig forretningsgang. Udtrykket kan fortolkes som, at når en finansiel institution ikke udlever sit samfundsansvar, og når økonomien halter, kan finansielle institutioner altid få kunderne til at betale.

”Når Nykredit er så dårligt funderet, at det er nødvendigt at tilføre kapital ved både opskrivning af gebyr på lån for 440.000 låntagere (Nykredit kunder skal åbenbart også have bidragsstigninger hen ad vejen) og yderligere har behov for kapital ved børsnotering, må der være noget, som er gået galt for ledelsen i Nykredit.” (bilag 3,3) og *”I hæver satserne, fordi I har en helt utrolig inkompetent ledelse!”* (bilag 1, 28). Kunderne ser ingen værdi i topledelsen, og topledelsen er ikke deres løn værd. Dette henviser til *integritetsparameteret* i Rawlins model, da kunderne ikke anser Nykredit for *pålidelige* og *kompetente* i deres forretningsgang. Derfor er det nødvendigt for Nykredit at retfærdiggøre deres handlinger over for kunderne. Kunderne skal betale for ledelsen, og det er de ikke tilfredse med.

Nykredit forsøger at imødekomme kunderne ved, at de gør deres bedste for kunderne.

”Vi gør vores bedste hver dag. Vi håber, du vil opleve, at det vil være til gavn for dig og samfundet, når vi vil børsnotere Nykredit på den unikke måde, vi har valgt (som inkompetent ledelse :))”. Mvh Michael Rasmussen” (bilag 1, 29) og *”Vi vil hver dag gå på arbejde for at give dig flest muligt kontante fordele”* (bilag 1, 51). Nykredit forsøger hermed at udvise *integritet* ved at *gøre noget godt* for kunden i deres daglige og fremtidige arbejde. Den krisekommunikative responsstrategi er en *påmindelse* om Nykredits tidligere gode arbejde, og at de fremadrettet medtænker kunderne i deres arbejde.

Kunderne fokuserer på fremtiden med en afmagt for, at bidragssatser kan sættes op, og udtrykker implicit, at bidragsstigningen ikke er den sidste. Det er et udtryk for, at kunderne står uden for indflydelse *”Uanset hvad - så ændrer i jo blot bidraget igen. Ærgerligt at aftaleret ikke gælder i disse sager. Det er ren bondefangeri!”* (bilag 1,43).

Nykredit forsøger i deres kommunikation at *påminde* om, at de under finanskrisen i 2008 handlende i samfundets bedste ved at forøge deres udlån. *”Under krisen øgede Nykredit sit udlån markant, mens andre holdt igen. Dermed var Nykredit med til at holde hånden under samfundsøkonomien i en svær periode.”* (bilag 2, 45). De forsøger dermed at fremhæve deres *integritet* gennem en *kompetent* og *gøre noget godt* ved en *påmindelse* om en tidligere handling, og at de dermed står i en anden situation end andre institutter. Nykredit forsøger samtidig at udvise deres ansvarlighed for samfundet. Denne påmindelse modtages dog med foragt af en kunde, da denne ikke mener, at det er

sandfærdigt. Citatet fremhæver opfattelsen af Nykredit som en del af den generelle finansielle sektor. Nykredit har ligesom andre finansielle institutter været med til at bryde med det samfundsansvar, som de er en del af.

”I har ikke holdt hånden over økonomien overhovedet.. i har sørget for at tjene penge , som er hvad i låner penge ud for at gøre .. så drop jeres vi reddede Danmark kompleks ..” (bilag 2,55). Det fører til en yderligere vrede hos kunderne, at Nykredit forsøger at udvise *integritet* gennem en tidligere handling. En *påmindelse* kan anses som en vildledning af krisen, og kan få negativ indflydelse, hvis en organisation ikke har et godt omdømme (Coombs, 2015, s. 148)

For kunden handler det i højere grad om, at de tidligere har været uansvarlige, og dermed anfægter Nykredits forsøg på at være *etiske*. Kunderne anser denne argumentation for *arrogant*, da Nykredit tidligere *”har sørget for at tjene penge”*. Nykredit formår derfor ikke at udvise *respekt* for kundens nuværende situation. Nykredit fremhæver, hvordan de løbende har forsøgt at nedskalere deres udgifter, der som krisekommunikativ responsstrategi er en *påmindelse*. *”Over de sidste år har vi i Nykredit lagt alt det kapital til side, vi kunne. Vi har reduceret omkostninger markant og effektiviseret os for at kunne lægge endnu mere til side. Vi er blevet færre medarbejdere i 2014 og 2015, og den udvikling vil fortsætte i 2016, 2017 og 2018. Senest har vi også sat vores hovedsæder til salg for at frigøre kapital og forbedre driften. Vi har ikke udbetalt udbytte til vores ejere i hele perioden. Desværre har dette ikke været nok.”* (bilag 2,44). De forsøger hermed at vise kunderne, at de er *kompetente* og *intelligente* i deres handlinger, og hermed at retfærdiggøre en bidragsstigning ved, at de også foretager sig andre handlinger, og ikke blot hæver bidragssatsen efter behag. Det, at Nykredit har sat deres hovedsæde til salg, er et udtryk for, at de opfører sig *etisk*. Samlet set er citatet et udtryk for, at Nykredit forsøger at udvise *integritet*. De fremhæver, at de er *oprigtige* i deres kommunikation ved, at de er presset på deres økonomi, og bidragsstigningen er et af mange tiltag, som de gør for at tilpasse sig den nye situation. Nykredit argumenterer herfor, at der ikke er et alternativ til den varslede bidragssats.

Kunderne er ikke blevet informeret om kommende prisstigninger, og kunne på denne baggrund ikke foretage en beslutning på et oplyst grundlag, hvorfor denne information ikke har været *rettidig*, og det udtrykker kunderne harme over. Dette er både i henhold til optagelsen af nye lån og muligheden for at opsige et lån. *”Nogle har lige fået lån af jer og får så kort tid efter forhøjet bidragsatserne grotesk.”* (Bilag 1, 93) og *”Ikke mindst er det noget forbandet svineri, at I offentliggøre det 5 dage efter deadline for refinansiering af Flex lån”* (bilag 1,87). Kunderne har den oplevelse, at Nykredit

har misledt, og de har ikke kunnet træffe en beslutning på et oplyst grundlag. Kunderne har ikke fået *fremlagt information* om en kommende stigning af bidragssatser, og dermed kunne til- eller fravælge Nykredit som långiver. Nykredit vender ikke tilbage på de misledende oplevelser, og undlader dermed at holde sig *ansvarlig* for timingen af strategien, og er ikke *lyttende* over for kundens kritik. Kunderne synes, at Nykredit har misledt dem i den personlige rådgivning, og de ikke har opført sig *pålideligt*. Nykredit forholder sig ikke til denne kritik fra kunderne, men i stedet udtrykker en generel bekymring for kundernes situation. ”*Jeg ved, at prisstigningerne kan føles store for mange mennesker. Men de ville blive betragteligt højere, hvis vi ikke handler nu og børsnoterer Nykredit.*” (bilag 1,10). Nykredit anvender her den *etiske basis respons* ved at udtrykke sympati for kunderne. Samtidig forsøger Nykredit at vise deres *respekt for andre*, ved at børsnoteringen er til for kundernes bedste. Denne bekymring er dog ikke noget, som skaber forståelse hos kunderne, og fører omvendt til en yderligere vrede.

Ansvarligheden kommer især til udtryk ved, at Nykredit ikke må hæve bidragssatsen på grund af en højesteretsdom, hvilket fører til, at de finder det uansvarligt.

”*Tror heller ikke Konkurrencestyrelsen mente noget med deres pålæg om, at Nykredit ikke måtte hæve bidragsydelse i forbindelse med fusionen med Totalkredit. Det var nok tilfældigt, at det lige skulle vende højesteret. Så det er da helt ok, at i gør det i datterselskabets navn i stedet.*” (bilag 2,75).

Nykredit modsvarede med:

”*Det er rigtigt, at vi har en dom imod os fra Højesteret, der tilsiger, at vi ikke må hæve priserne i Nykredit. Det har vi heller ikke gjort.*

Men desværre har vi været nødt til at hæve priserne i Totalkredit for alle typer af lån – inklusiv dit fastforrentede med afdrag. Det skyldes som sagt, at nye og skærpede lovkrav stiller Nykredit ved en skillevej.” (bilag 2,85). Nykredit anerkender, at de har fået en dom mod sig, men holder sig ikke yderligere *ansvarlige* for den *fejl de har begået*, men fremhæver, at priserne ikke stiger i Nykredit. Bevidst drejer Nykredit anfægtelsen over på de nuværende udfordringer, som de står overfor. Yderligere anvender Nykredit ”*desværre*”, som kan være et udtryk for *sympati* for kundens situation.

Kundernes vrede udmønter sig i, at de vil skifte långiver, og vil ikke støtte topledelsens fremadrettede lønninger. Disse kunder gør det i affekt, hvilket følgende citat understreger. ”*Blod sugere, fortryder bittert at jeg lagde mit lån hos jer, men jeg forsvinder også så hurtigt som*

muligt.” (bilag 2, 95) og *”Tak for denne gang Nykredit. Danmarks mest utroværdige bank/realkredit!”* (bilag 1, 39). Dette er typiske eksempler på kunder, som er harme og reagerer med en uovervejet trussel mod Nykredit. For kunderne handler det i højere grad om at straffe Nykredit, og ikke om bidragsstigningen i sidste ende kan føre til fordele for kunden. Kunderne er hævngherrige og forsøger at fremvise Nykredits manglende *integritet* og *respekt for andre* ved at skifte långiver uden videre at overveje, hvad det får af personlige konsekvenser.

Afmagten kommer blandt andet også til udtryk ved, at kunderne ikke kan stille noget op overfor bidragsstigningerne.

”Jeg hader bidragssatser. Hvorfor kan man ikke lægge det oven i renten?” (bilag 1,33). Nykredit fremhæver, hvad bidragssatsen blandt andet bruges på, og forklarer hermed fyldestgørende på strukturen.

”Vi kan heller ikke lide at hæve bidragssatsen. Når vi kan ikke hæve renten, er det på grund af den måde et realkreditinstitut fungerer på. Når du optager et lån, køber en investor de obligationer, som ligger på bag dit lån. Din rente går direkte videre til investoren. Det eneste, vi sådan set gør, er at formidle lånet mellem jer. For at kunne gøre det skal vi stille kapital som sikkerhed. Det kræver myndighederne. Den kapital får vi bl.a. gennem bidragssatsen.” (bilag 1,34). De formår dermed at fremvise en *forståelig, komplet og præcis information* af, hvorfor det ikke er en mulighed at bidragssatsen og renten slås sammen, og er yderligere *lyttende* for den information, som kunderne efterspørger. *”Vi kan heller ikke lide at hæve bidragssatsen”* er et udtryk for sympati i henhold til den *etiske basis respons*. Nykredit forsøger at sætte sig ind i kundens situation og udvise *respekt* ved at være *omsorgsfulde* og *sensitive*. Der opstår dog noget selvmodsigende, da forretningsgrundlaget for Nykredit og andre realkreditinstitutter afhænger af bidragssatsen. Det er også noget, som kunderne reagerer på.

”det er simpelthen lort at lukke ud - vi kan ikke lide at hæve - det genererer jer lige præcis slet ikke.” (bilag 1, 39). Det er tydeligt, at kunderne ikke anser Nykredits forsøg på at udvise *sympati* for reel, da kunden netop anfægter, at Nykredits forretningsgrundlag består af bidragssatser. En del af strukturen for realkredit er, at de banker, som lånet er taget igennem får 50 procent af lånet, hvilket kunderne viser harme ved, at bidragssatsen sendes videre til bankerne. *”Men så fatter jeg simpelthen ikke, at I ikke kan se, hvor meget I træder på os og håner os, når I sender halvdelen af det i indkræver videre til bankerne. Det er så gennemført urimeligt og virker så grisk og grådigt at det er umuligt at acceptere!”* (bilag 3,34). Kunderne fremhæver, Nykredits arrogance og at de er

magtesløse. Nykredit forsøger at give en substantiel information på, hvorfor 50 procent af omkostningerne går til bankerne.

”Det kan du godt få svar på. For vi lægger ikke skjul på, at vores partnere i Totalkredit får en del af bidragsforhøjelsen. Det er en del af den samarbejdsaftale, vi har med partnerne. Vores partnere stiller rådgivning til rådighed i hele Danmark for de mange kunder med Totalkredit-lån. Og vores partnere oplever, at deres omkostninger er vokset, bl.a. på grund af stigende krav til sagsbehandling, rådgivning og udvikling af IT-løsninger, der kan håndtere dette. Vh. Nykredit” (bilag 3,64). De forsøger at udvise oprigtighed og sandfærdighed ved, at de *”for vi lægger ikke skjul på”*, og forklarer sig med rådgivning og bankernes stigende udgifter. De er dog ikke præcise i, hvad disse *”omkostninger”* indebærer, hvilket får informationen til at stå *uklar*. Samtidig forsøger Nykredit at lægge ansvaret af udgifterne over på *”de stigende krav”* for derved ikke at fremstå *ansvarlige* for de stigende udgifter. Nykredit differentierer desuden heller ikke mellem partnerne, og derved gør det til en overfladisk begrundelse for bankernes udbytte, hvilket får kunderne til at sætte spørgsmålstegn ved Nykredits oprigtighed (bilag 3,66; bilag 3,67).

7.4.1 Opsamling på kunderne er vrede og afmægtige

Nykredit forsøger gennem krisekommunikative *påmindelser* at udvise *integritet*. Det medfører dog en yderligere vrede, da *påmindelser* kan tolkes som vildledende ved *intentionelle* kriser. Gennem dialog forsøger Nykredit at være *deltagende* ved at udføre en *justerende handling*, men de formår ikke at have *respekt* for kundernes informationsbehov. Den manglende *substantielle information* fører til, at Nykredit ikke fremstår åbne eller udviser *ansvarlighed* for deres handlinger. De kommunikative indsatser medvirker til, at Nykredit ikke formår at udvise transparens i dette tema, selvom de anvender de sociale mediers dialogiske muligheder.

Efter denne opsamling følger nu det andet tema, som er *Kunderne er udfordrende*. I dette tema anfægter kunderne Nykredits kommunikation og handlinger med en skepsis og mistro.

7.5 Kunderne er udfordrende

I dette tema reagerer kunderne ikke udelukkende ved en vrede og afmagt. De forsøger i stedet at udfordrer Nykredit i deres handlinger og kommunikation.

Kunderne udfordrer blandt andet Nykredits henvisning til lovkrav.

”Forklar gerne hvad disse lovkrav omfatter og hvor man kan læse om den lov der gør at i skal polstre jer extra meget i denne tid ?” (bilag 2,4) og *”Hvilke kapitalkrav er det I mener at skulle leve op til, og kan vi se dokumentation herfor? Man må sige at jeres troværdighed er blevet banket helt*

derned, hvor man snart ikke kan finde den, så det må da kunne hjælpe” (bilag 2,104). Kunderne har den oplevelse, at Nykredit ikke har *respekt* for kunderne, da Nykredit hæver bidragssatsen på et udokumenteret grundlag. Derfor søger kunderne svar på, hvordan Nykredit kan dokumentere lovkravenes indflydelse på en bidragsstigning. Det vil sige, at kundernes behov i denne henseende er *substantiel information*. De typiske svar, som Nykredit fremfører udtrykkes med følgende: *”Men når Nykredit søger en børsnotering skyldes det de nye og meget markante lovkrav, vi kan se kommer.”* (bilag 1,12) og *”Prisstigningen handler også om, at de internationale myndigheders krav til, hvor meget kapital vi skal have som sikkerhed, når vi låner, bliver strengere”* (bilag 1, 79). Nykredit er dog ikke mere specifik, hvad lovkravene indeholder, og de tilgodeser dermed ikke kundens behov. Nykredit undlader at fremvise *detaljeret information*, hvilket medvirker til en manglende *respekt* for kunden. Nykredit formår igennem deres kommunikative indsats ikke at udvise *ansvarlighed* for, hvad lovkravene indeholder. Nykredit henviser til, at *”prisstigningen handler også om”*, hvorfor de udvider prisstigningerne til ikke blot at omfatte lovkravene, hvilket gør denne information *tvetydig*. Dermed udviser Nykredit ikke *respekt*, da de ikke fremstår *åbne*, men derimod *arrogante* deres argumentation for lovkravenes indflydelse på en bidragsstigning. Et andet argument, som kunderne fremfører er, at Nykredit hæver bidragssatsen på baggrund af en spekulation. *”det komiske er at de ikke kender de kommende lovkrav, eller ved om der rent faktisk kommer skærpede krav”* (bilag 2, 7). Dette er et udtryk for manglende *åbenhed*, da argumentationen for lovkravene fremstår *utroværdige*. Nykredit er *hemmelighedsfulde*, da de tilbageholder *information* om lovkravene. Nykredit forsøger dog at give kunderne en *substantiel information* ved at linke til en 68 siders lang rapport fra Basel-komitéen (bilag 3,2), der forklarer Nykredits begrundelse mere uddybende. Kunderne reagerer dog ikke på denne rapports indhold, hvorfor det kan anses for ikke at være *relevant* for kunden. Dette kan bunde i, at Nykredit blot henviser til yderligere information, og ikke formår at tilgodesæ kundernes behov. En rapport med tvetydigt fagsprog kan samtidig forvirre kunden. Nykredit gør det op til kunden selv at finde den information, som de har brug for, da Nykredit ikke *spørger ind til*, hvilken information fra rapporten, som kan være *relevant*. Kunderne er i højere grad fokuseret på, at Basel-komitéen undsiger Nykredits egne beregninger. *”Så det i med andre ord giver af svar er, at jeres interne analyser om fremtiden som vi ikke må se dokumentation for, vægter større end hvad Basel komitéen selv siger?”* (bilag 3,57). Dette citat fremhæver, at Nykredit ikke har *respekt* for kunden, da Nykredit ikke ændrer forklaring, selvom de lovkrav, de henviser til, undsiger deres argumentation. En faktor i Nykredits kommunikation er, at de hemmeligholder deres interne undersøgelser, da disse ikke er tilgængelige

for kunderne, hvilket medfører, at Nykredit ikke udviser *ansvarlighed* for deres handlinger. De interne beregninger er heller ikke *verificeret* af en tredjepart, hvilket medfører en *ufuldstændig information*. Samtidig er Nykredit ikke *åbne for kritik* med henblik på deres argumentation og udviser dermed ikke *ansvarlighed*, hvilket følgende udsnit af et opslag understreger: *"Vi har her på Facebook fået en del spørgsmål og kommentarer til Jyllands-Postens artikel om Basel-Komitéen. Her er vores kommentar til artiklen:*

De nye krav er for alvorlige til, at medier gør det til en overfladisk strid om ord. Om man kalder Basel-Komitéens arbejde for nye regler eller revisioner af eksisterende regler er aldeles uvæsentligt." (bilag 3,2). I stedet *angriber* Nykredit *den anklagende* som krisekommunikativ responsstrategi, som i dette tilfælde er *Jyllands-Posten*, hvor de forsøger at dreje konflikten over på en uenighed mellem Jyllands-Posten og dem selv. Samtidig forsøger Nykredit at få krisen til at omhandle *rygter*, hvilket ifølge SCCT befinder sig *offer-klyngen* (Coombs, 2015, s. 150). Yderligere er det at skyde skylden på andre, en *hemmelighedsfuld* kommunikativ indsats for den organisatoriske transparens.

Flere kunder anfægter, at Nykredit står alene med bidragsstigningen: *"I vil sælge jeres hovedsæde og børsnoter for at imøde komme skrappe krav, jeg synes ikke at man ser de andre realkreditinstitutter gøre dette lige for tiden."* (bilag 1,14). Denne kunde søger dermed *sammenlignelig information* for, hvad der er specifikt for Nykredits situation. En anden kunde forsøger ligeledes, at få Nykredit til at kommunikere, hvorfor de foretager sig en handling, hvor andre institutter ikke gør noget lignende: *"Kære Nykredit, hvordan kan det være at ingen af de øvrige kreditinstitutter ryster i bukserne som I gør over de måske kommende krav? Det kan ikke kun have noget at gøre med at Nykredit ikke er børsnoteret!"* (bilag 3,7). Kunden finder derfor Nykredits argumentation for *utroværdig*, og har en fornemmelse af, at Nykredit har skjulte hensigter. Nykredit forsøger her at være *sandfærdige* ved at påpege, at de er en unik långiver: *"Der findes ikke andre som Nykredit. Vi er det eneste foreningsejet realkreditinstitut i Danmark. På den måde adskiller vi os fra de andre realkreditinstitutter."* (bilag 1, 15). Nykredit fremhæver, at de som kundeejet forening har nogle anderledes forudsætninger end de andre långivere og at Basel-kravene skaber nogle særlige udfordringer for Nykredit. De forklarer dette yderligere med et velbegrundet svar. *"For det første har vi med vores særlige struktur i modsætning til vores konkurrenter ikke adgang til at hente ekstern kapital på markedet. For det andet er Nykredit en 'outlier'. 95 procent af Nykredits lån er lange uopsigelige realkreditlån, hvilket står i modsætning til*

hovedparten af de danske og europæiske banker, som EU i høj grad lovgiver efter.” (bilag 3,2). Nykredit svarer *præcist* med substantiel information. Dog kan denne information ikke *verificeres af andre*. Herudover argumenterer de for, at EU lovgiver efter andre forudsætninger end dem, som Nykredit befinder sig i. I deres kommunikation forklarer Nykredit dog ikke, hvad den *”særlige struktur”* specifikt indeholder, hvilket medfører en *uklar information*. I citatet anvender Nykredit også fagtermen *”outlier”*, der kan medføre en forvirring hos kunden. Desuden beskriver Nykredit deres situation som *”i modsætning”* til de andre banker. De er dog ikke videre specifikke på, hvad denne modsætning går ud på, udover, at Nykredits *”lån er lange”*. Desuden sammenligner Nykredit sig i denne argumentation med andre banker og ikke andre realkreditinstitutter, hvilket gør informationen mindre *præcis*. Nykredit anvender samtidig *”hovedparten”*, hvorfor deres situation kan opfattes som, at den ikke er unik i forhold til andre långivere og banker. Citatet illustrerer, at Nykredit ikke kan udvise *ansvarlighed* uden at udstille sig selv.

I andet eksempel forsøger Nykredit at fremhæve, hvad der gør dem specielle frem for andre. *”Hej Kim. Du skal selvfølgelig kigge på den samlede ydelse over tid. Det er både bidrag, rente, rådgivning, tilgængelighed og ordentlighed. Når man drager alle parametrene ind, er jeg sikker på, at vi konkurrencedygtige i sammenligning med alle andre institutter.”* (bilag 1,65). Her anvender Nykredit en *påmindelse* om, hvad Nykredit kan gøre for kunden fremadrettet, og forsøger at udvise *integritet* ved, at de er *kompetente og pålidelige*. Denne information er kunden dog ikke modtagelig overfor, da informationen ikke harmonerer med deres egen opfattelse af Nykredits adfærd. *”Desuden er det vel forventelig at ordentlighed er en del af grundydelsen i alle virksomheder, og ikke noget der skal koste ekstra.”* (bilag 1, 66) og Nykredits svar pirrer til opfattelsen af Nykredits *oprigtighed*, da det, som kunderne anklager Nykredit for, netop er manglende ordentlighed og rådgivning.

Selvom Nykredit forsøger at give en *substantiel information*, er denne dog ikke tilfredsstillende for kunderne, der har en forudindtaget fornemmelse, at Nykredit ikke efterlever de etiske regler. *”Hvordan kan det være, at I sætter bidragssatserne op uden at kende til ændringerne? Ingen af de andre institutter har gjort lignende, og de har også læst de 68 sider. Ifølge jeres egne etiske regler fra Realkreditrådet, så kan man kun sætte budragssatserne op, hvis det er udefra samfundsmæssige krav som gør sig gældende. NB! Har fået tilbud om at flytte omkostningsfrit til et*

andet realkreditinstitut. ” (bilag 3,39). Det er tydeligt, at kunden ikke finder Nykredits argumentation for *troværdig* og anfægter den ved at sammenligne med de andre institutter.

Kunderne udfordrer KundeKroner som koncept, da de ikke kan forstå, hvilke fordele, der ligger i udformningen. De udviser mistro til konceptet KundeKroner, og at strategien anvendes som et skalteskjul for den reelle hensigt med bidragsstigningen, som er en profitmaksimering.

”I øvrigt er KundeKroner en fuldstændig ulogisk løsning, da det er som at tage med den ene hånd og give tilbage med den anden. Det koster administration. For slet ikke at tale om, at det skattemæssigt slet ikke er afklaret endnu.” (bilag 3, 105). Dette viser, at Nykredit ikke har respekt for kunderne, da KundeKroner ikke godtages som model.

Nykredit forsøger at imødekomme kundernes informationsbehov.

”Vi kan desværre ikke offentliggøre materialet til Skatterådet af forretningsmæssige hensyn. Men vi kan godt give dig indsigt i, hvad KundeKroner er og kan på nuværende tidspunkt.” (bilag 1,52).

Nykredit fremhæver, at de er begrænset af *”forretningsmæssige hensyn”*, hvilket begrænser dem for at fremvise yderligere information. Dog fremhæver Nykredit ikke, hvad disse forretningsmæssige hensyn indebærer, hvilket kan tolkes som en bevidst strategi for at *hemmeligholde* informationen for kunderne. Nykredit anvender samtidig *”nuværende tidspunkt”*, hvilket gør informationen for kunderne *uklar*. *”Med en børsnotering kan vi til gengæld give dig det løfte: Vi vil hver dag gå på arbejde for at sende flest muligt KundeKroner tilbage til dig. Og så ved jeg, at kunderne får noget at smile af igen. Mvh Michael Rasmussen.”* (bilag 1, 10). Nykredit forsøger hermed at vise *omsorg* og *ydmyghed*, og at de har *respekt* for kunderne, da de hver dag vil gå på arbejde for kunderne.

Kunderne forsøger at være *deltagende* for, hvordan Nykredit ellers kan løse kundernes problemstilling. Kunderne fremhæver, at Nykredit kunne indgå frivillig fordelsaftale med kunderne eller en udmelding om, at bidragssatsen løbende sænkes, når Nykredit er tæt på de opnåede kapitalkrav. (bilag 2,87). *”Hvorfor så ikke bare løse det denne gang med børsnotering..... Så hvis det ikke er ved absolut minimum, bliver bidrag hævet igen. Hvis der ikke kommer børsnotering, bliver det hævet igen.. Er godt klar over i ikke må bekræfte, men det ser dæleme sort ud som kunde/ejer...”* (bilag 3,99). Nykredit reagerer ikke på sådanne henvendelser, hvorfor de ikke er *lyttende* over for kunden. Den manglende respons viser, at Nykredit ikke har *respekt* for kunden.

Nykredit forsøger at forklare, hvorfor en bidragsstigning i sidste ende kommer kunderne til gode, og hvilket potentiale en børsnotering medfører for kunderne. *”Efter planen kommer store dele af*

overskuddet faktisk til at gå tilbage til kunderne. Det håber vi, du vil finde attraktivt. Bh Nykredit” (bilag 2, 122).

Nykredit forsøger at fremhæve, at deres handling med en varsling af bidragssatsen er til gavn for kunderne. De forsøger gennem en grad af compensation og retfærdiggørelse, at krisen ikke er så alvorlig, som kunderne antager. Ved at *”de håber”* udtrykker Nykredit *sympati* for kundernes situation. De anvender dog også *”efter planen”*, hvor Nykredit derved sætter en tvivl ind, om det er faktisk eller om hensigten i virkeligheden ikke er, som de udlægger den. De forsøger dermed ikke at være *ansvarlige*, hvis det viser sig, at kunderne ikke får andele i overskuddet. Yderligere forsøger Nykredit ved følgende citat at *påminde* kunderne om, at de er en *pålidelig* långiver: *”Når vi hæver satserne, skyldes det, at vi fortsat vil kunne tilbyde stabile boliglån i hele Danmark. Det forudsætter, at vi sikrer en øget indtjening over de kommende år, og det kan vi ved at forhøje vores væsentligste indtjeningskilde: bidragssatserne.”* (bilag 1, 70). Nykredit forsøger med transcendens at få krisen til at omhandle udlån i hele Danmark og at bidragssatserne dermed ikke har til formål at styrke dem selv, men derimod at styrke samfundsøkonomien. De forsøger dermed at udvise *respekt for andre*, ved at alle skal kunne have mulighed for at låne. Samtidig anvender de *”stabile boliglån”*, som er et udtryk for *pålidelighed* og forsøger herfor at bevare *integriteten*. Dog sætter Nykredit også en tvivl ind ved, at en øget indtjening *kan* skabes gennem bidragssatsen. Dette kan tolkes som, at der også er andre mulige tilgange til at øge indtjeningen. Kunderne udfordrer dog Nykredit ved, hvad bidragsstigningerne tidligere er brugt på.

”De to forrige stigninger vi har haft indtil nu, nr. tre kommer til Juli og det er vel og mærke inden for 5 år. Har alle tre stigninger, noget at gøre med, de såkaldte Basel - krav ? Eller hvad er de første stigninger blevet brugt til ?” (bilag 3, 28). Nykredit vender ikke tilbage på denne efterspørgsel, og formår hermed ikke at give kunderne den *substantielle information*, og er hermed *hemmelighedsfulde*. Andre kunder efterspørger information om, hvordan bidragsstigningerne fremadrettet udfolder sig, og om de i fremtiden vil være fastlåst. I denne henseende forsøger Nykredit at redegøre for dette: *”Jeg kan ikke sige noget om bidragssatsernes fremtidige niveau. Det må jeg ikke for konkurrencelovgivningen.”* (bilag 2,42) og *”Derfor kan jeg ikke udstede nogen garantier i den retning, desværre. Jeg forstår godt, at det er et utilfredsstillende svar.”* (bilag 2,155). Nykredit udtrykker *sympati* ved *”jeg forstår godt”*, og herigennem at være *omsorgsfulde* for kundernes frustration, og at det er en nødvendighed. De er dog samtidig *hemmelighedsfulde* i, hvordan bidragssatserne vil eller kan forandre sig fremadrettet. Det er dog vigtigt at pointere, at i denne henseende er Nykredit bundet af loven, hvilket gør det vanskeligt for dem at forklare sig

yderligere. Kunderne er dog forbeholdne for, hvorvidt de reelt er begrænset eller det er et valg Nykredit selv træffer.

I deres kommunikation fremhæver Nykredit, at de handler med de bedste intentioner for fremtiden, og beslutningen er et udtryk for rettidig omhu.

”Vi kender ikke deres endelige omfang endnu, men vi kan se, at selv hvis de bliver implementeret i en minimumsversion, vil de udfordre os markant. Vores bedste bud er, at vi skal ud og finde i omegnen af 15 milliarder kroner ekstra - udover de 10 milliarder. Det er derfor, vi handler nu. Og vi gør det i god tid, selvom vi ikke kender det endelige omfang af de kommende kapitalkrav endnu. Det, synes jeg faktisk, er udtryk for rettidig omhu.” (bilag 2,138) Herigennem forsøger Nykredit at udvise integritet ved at handle kompetent og intelligent med henblik på Nykredits og kundernes fremtid. Samtidig er Nykredit præcis i mængden af kapital, som de skal anskaffe, hvilket gør denne information substantiel.

Nykredit sætter dog en tvivl ind for beslutningen træffes nu ved at anvende *”vi kender ikke deres endelige omfang endnu”, ”vores bedste bud er” og ”selvom vi ikke kender det endelige omfang”*. Hermed bliver informationen uklar, hvilket kunderne også reagerer på.

7.5.1 Opsamling

Nykredit har i dette tema ikke *respekt* for kunderne, da de ikke formår at fremstå åbne, men derimod *hemmelighedsfulde*. Til forskel fra det første tema forsøger Nykredit i mindre grad at udvise integritet, men forholder sig sagligt til de udfordringer, som kunderne giver dem.

Nykredit forsøger dog at gøre krisen til et *rygte*, hvorfor de ikke udviser *respekt* for kunderne.

Dermed fremstår de *hemmelighedsfulde*, og på grund af den manglende *ansvarlighed* og *åbenhed*.

7.6 Delkonklusion

Empirien viser gennem den fortolkende proces, at de opstillede parametre af Brad Rawlins filtrer sig ind i hinanden. Dette kan skyldes, at de sociale medier opstiller nogle anderledes rammer for den organisatoriske transparens.

Krisetyperne i SCCT, den etiske basis respons og de krisekommunikative responsstrategier kommer ligeledes til udtryk igennem parametrene for den organisatoriske transparens. Det viser sig tydeligt ved især *påmindelser*, hvorigennem Nykredit forsøger at udtrykke *integritet*. Dette forstærker krisen, da kundernes opfattelse er Nykredits manglende *integritet* og *respekt*. Desuden forsøger Nykredit at udvise sympati, hvilket dog fører til yderligere vrede hos kunderne.

Derfor kan det i henhold til den etiske basis respons diskuteres, hvorvidt en organisation skal udtrykke sympati, hvis den ikke foretager sig en korrigerende handling. Samtidig kan det

diskuterer, hvorvidt den etiske basis respons er et godt redskab til at skabe transparens, hvis det ikke følges op med substantiel information og ligeledes ved at udvise ansvarlighed. Det viser sig, at de ikke udviser ansvarlighed for deres nuværende, tidligere handlinger og fremtidige handlinger, hvilket medfører, at deres kommunikationsforsøg mislykkes, da kunderne hermed ikke finder deres kommunikation for oprigtig og troværdig.

8 Diskussion

I dette afsnit diskuteres teoretiske og empiriske problemstillinger med det formål at udfolde analysens resultater og sætte det i forhold til specialets problemformulering, teori og en bredere samfundsforståelse. De tre emner, der tages op i dette kapitel, er multivokalitet og Facebook som sub-arena, Nykredits dobbeltdkrise, samt den finansielle sektor.

8.1 Multivokalitet og Facebook som sub-arena

Denne første del af diskussionen diskuterer specialets antagelse, som lyder, at ved at indgå i dialog på sociale medier får Nykredit mulighed for at udvise organisatorisk transparens og dermed skabe et bedre forhold til kunderne.

Facebook giver Nykredit mulighed for at indgå i dialog med kunderne (Romenti et al., 2014, s. 10-11), hvorfor Facebook burde være en ideel kommunikationsplatform til at skabe organisatorisk transparens. Rawlins (2009, s. 75) fremhæver, at det er kun ved at være deltagende, at organisationer kan opnå transparens, da de derved kan identificere deres stakeholderes informationsbehov. Det bliver dog tydeligt i analysen, at ved at være deltagende på Facebook, skal kommunikationen plejes og vedligeholdes. Analysen viser, at Nykredits kommunikative indsatser på Facebook får den modsatrettede effekt, da de opfattes selektive i, hvem de svarer og hvordan de svarer. Kunderne anser dette for at være et kommunikativt valg fra Nykredits side, hvilket får dem til at fremstå *hemmelighedsfulde* (Rawlins, 2009, s. 73). Det kan dog også være, at det ikke er et bevidst valg af Nykredit. Ikke desto mindre fremstår de som om, at de vælger, hvad, hvem, hvor og hvornår de svarer. På grund af multivokaliteten på Facebook besidder kunderne individuelle behov for, hvordan Nykredit skal være transparente, hvilket udfordrer Nykredit i blandt andet at fremvise den *substantielle information*, som kunderne hver især efterspørger. På de sociale medier er kommunikationen menneskelig og magtrelationen er blevet demokratiseret (Veil et al., 2011, s. 110; Kietzmann et al., 2011, s. 242). Nykredits kommunikation kommer i stedet til at fremstå uden en menneskelig tone, men derimod som en virksomhedskommunikation med en manglende personlighed. Det vil sige i henhold til Brad Rawlins parametre, er det derfor særligt vigtigt på Facebook at være *personlige* og *lyttende* og derigennem at udvise *respekt* for kundernes behov (Auger, 2014, s. 327), hvilket skal sikre, at forsøget på at være transparent ikke fremstår som et standardsvar. Det lader til, at Nykredit undervurderede de nye kommunikationsvilkår ved det opfattede standardsvar.

Nykredits krise viser, at de kommunikative processer foregår på kryds og tværs mellem kunderne og Nykredit, hvor de taler til, med, mod, om og forbi hinanden (Frandsen & Johansen, 2017, s. 139). I den afgrænsede del-arena er det kun kunderne og Nykredit, der kommunikerer med hinanden med en begrænset forbindelse til andre del-arenaer (Coomb & Holladay, 2014, s. 43). Krisen viser med al tydelighed, at der er aktører fra andre del-arenaer, som påvirker kommunikationen i denne del-arena, selvom de ikke indgår direkte i kommunikationen. Dette er blandt andet Basel-Komitéen, Jyllands-Posten og andre af finansielle institutter, som anvendes i argumentationen i krisen.

Specialets antagelse kan derfor afkræftes i Nykredits krisesituation, selvom Nykredit forsøger at være deltagende.

8.2 Nykredits dobbeltkrise

En dobbeltkrise er af Johansen og Frandsen defineret på følgende måde:

”En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejres af en ”kommunikationskrise”, for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise” (Johansen & Frandsen, 2007, s. 79)

Doppeltkrisen viser sig ved, at Nykredit ikke formår at styre de kommunikative processer på de sociale medier, hvor de blandt andet ikke formår at give kunderne den nødvendige substantielle information. Da de dialogiske muligheder på Facebook skaber nogle andre vilkår i kommunikationen mellem en organisation og dens stakeholdere, kan der hurtigt opstå en dobbeltkrise. Dette kan også ske selvom en organisation ikke ignorerer den kommunikation, som de sociale medier skaber. Analysen i dette speciale viser, at selvom Nykredit er aktivt deltagende på Facebook udvikler det sig til en dobbeltkrise, da deres kommunikative indsatser ikke opfattes tilfredsstillende. Dette kan sættes i relation til den organisatoriske transparens, som netop fokuserer på, at organisationen udfører en tilfredsstillende informationsbehov til stakeholderne. Kunderne opfattede Nykredits kommunikation som vildledende og hemmelighedsfuld. Nykredit forsvarede sine handlinger blandt andet ved, at børsnoteringen i sidste ende kommer kunderne og samfundet til gode, hvilket de gjorde igennem parametrene *integritet* og *respekt* (Rawlins, 2009, s. 91). Yderligere anklagede kunderne Nykredit for deres manglende *ansvarlighed* for deres handlinger og kommunikation, der ligeledes førte til en forværring af dobbeltkrisen.

I henhold til Rawlins teoretiske model viser analysen, at alle parametrene på hver sin måde kan føre til en dobbeltkrise. Det vil sige, at dobbeltkrisen både kan opstå ved tre de omdømmeparametre *integritet, respekt for andre, åbenhed* og de tre (*hemmelighedsfuld* ikke medregnet her) kommunikative indsatser *deltagende, ansvarlighed* og *substantiel information*. Nykredits dobbeltkrise kommer således til udtryk gennem både, hvordan de opfattes som organisation og ved de kommunikative indsatser. Nykredits krisesituation forværres således af dobbeltkrisen på grund af den manglende organisatoriske transparens. Så det faktum, at Nykredit ender i en dobbeltkrise, har helt tydeligt indflydelse på deres evne til at opnå organisatorisk transparens.

Som beskrevet i indledningen til specialet kritiseres den finansielle sektor generelt for de kommunikative processer, og hvor de forsøger at undvige deres *ansvarlighed*. Dermed formår de i deres kommunikation ikke at fremstå som *åbne*, men derimod at sløre deres intention.

8.3 Den finansielle sektor

Siden den globale finansielle krise i 2008, har den finansielle sektor kæmpet for at genopbygge tilliden til samfundet. En øget transparens medvirker til større samfundsansvar og modvirker korrupt adfærd og ansvarsfralæggelse (Jahansoozi, 2006, s. 950). Den finansielle sektor er en meget udskældt branche, som har været igennem adskillige kriser de seneste år, og det har meget tydeligt indflydelse på Nykredits evne til at skabe organisatorisk transparens. Det viser sig blandt andet ved de intensiverende faktorer (Coombs, 2007, s. 167), at Nykredits krisehistorik forstærker krisens omfang. Selvom krisehistorikken hos Coombs kun er anset ud fra den specifikke organisation, kan der dog argumenteres for, at de løbende kriser i den finansielle sektor også kan indgå som en del af Nykredits krisehistorik. De løbende kriser i den finansielle sektor kan få den effekt, at omverdenen er forudindtaget for sektorens handlinger og kommunikation. Grundet de mange kriser i den finansielle sektor, kan dens omdømme medvirke til, at mindre sager blusser op og bliver til større kriser end de egentlig tager sig ud for at være. Det vil sige, at kriser for den finansielle sektor ofte ender i det Coombs betegner som den intentionelle krisetype (Coombs 2015, s. 150).

Det viser sig i analysen, at Nykredit ikke udviser ansvarlighed for tidligere, nuværende og fremtidige handlinger, hvilket kan være et generelt træk ved andre finansielle institutioner. I den direkte kommunikation er ansvarligheden for Nykredit anset som et vigtigt parameter, hvilket kan skyldes, at den finansielle sektor generelt ikke formår at udvise ansvar. Det fremgår af analysen, at kunderne fremhæver Nykredits manglende ansvarlighed, hvilket kan være en generel tendens for de

finansielle institutioner. Skal disse institutioner derfor lykkes med deres kommunikation er det ikke nok at gå ud og udvise sympati og beklage, men derimod at vise ansvarlighed over for tidligere, nuværende og fremtidige handlinger, gennem en aktiv korrigerende handling (Coombs, 2015, 139-142). Derudover kan det også sagtens have indflydelse, at den substantielle information som stakeholderne beder om, er kompliceret stof. Desuden er den finansielle sektor reguleret lovmæssigt, hvilket gør det vanskeligere at fremlægge den nødvendige information. Og selv hvis stakeholderne får stillet den substantielle information til rådighed, er det ikke sikkert, at denne ville blive godtaget, fordi information i dette tilfælde ikke er nok.

9 Konklusion

På baggrund af specialets analyse og diskussion, har denne konklusion til formål at svare på, specialets problemformulering, nemlig hvordan organisatorisk transparens kommer til udtryk i Nykredits krisesituation på sociale medier.

Nykredit anvender de sociale medier til at komme i kontakt med deres brugere, og ved at være deltagende forsøger de at udvise organisatorisk transparens. De sociale medier skaber nogle nye rammer for den organisatoriske transparens på grund af de dialogiske processer og den skrevne tekst. Transparensen kommer ikke kun til udtryk gennem de kommunikative indsatser af Nykredit, men også gennem tidligere, nutidige og fremtidige handlinger af Nykredit. Disse handlinger er både udtrykt af Nykredit selv og af kunderne. De kommunikative indsatser og handlinger udtrykkes gennem opslag og kunders kommentarer. Samtidig kommer transparensen til udtryk gennem de kommentarer fra kunderne, som Nykredit ikke reagerer på. Både kommentarerne, men også det i sig selv, at Nykredit ikke reagerer. Mangfoldigheden på sociale medier gør, at transparensen kommer til udtryk på forskellige måder, og der er forskellige behov for organisatorisk transparens. De mange måder den kommer til udtryk på, er ved kunders afmagt, vrede, skepsis og mistro til Nykredit. Afmagten kommer til udtryk ved, at kunderne ikke har mulighed for at gøre noget, og ikke kan forstå varslingen af bidragsstigningen. Nykredit forsøger at udrede denne afmagt, vrede, skepsis og mistro gennem måder at fremlægge information ved at opfordre og svare på spørgsmål. Yderligere har kunderne en forudindtagethed, hvilket påvirker den organisatoriske transparens. Denne forudindtagethed som bygger på en erfaring om tidligere oplevelser og fordomme kommer til udtryk ved, at kunderne er afvisende over for Nykredits forsøg på at kommunikere transparent. Nykredit foretager ikke en handling, der udreder krisen, og transparensen kommer til udtryk gennem den manglende handling. Nykredit tilbageholder information for kunderne, og transparensen kommer til gennem den information, som Nykredit ikke lægger frem. Behovet for kunderne er en vished om den fremtidige personlige økonomi og kunne forstå, hvorfor det er nødvendigt med en stigning af bidragsatsen. Der er et behov fra kunderne for at kunne tro på, at Nykredits handler for kunderne og samfundets bedste, og ikke for egen vindings skyld. Nykredit har et behov for at blive forstået og accepteret, og den organisatoriske transparens kommer til udtryk gennem dette behov. Transparensen kommer også til udtryk gennem Nykredits manglende åbenhed.

10 Perspektivering

Dette kapitel afslutter specialet og har til formål at beskrive, hvordan specialet kan føre til videre forskning. Specialet har fokuseret på en del-arena af en større arena af Nykredits krise. Derfor kan fremtidig forskning udforske, hvordan den organisatoriske transparens kommer til udtryk i en større arena. Det vil sige at anvende flere af elementerne og komponenter fra den retoriske arena opstillet af Johansen og Frandsen (2007, s. 270). Det kan blandt andet være, om der er forskel på organisatorisk transparens på sociale medier og i den traditionelle presse.

Yderligere kan der foretages en sammenligning af to del-arenaer, for at give en sammenligning eller forskelle i, hvordan den organisatoriske transparens kan udtrykkes og udføres. Casestudiet har en klar afgrænset tidsperiode i krisen, hvilket medfører en begrænsning af de analytiske resultater, og specialet undersøger ikke, hvordan organisatorisk transparens kommer til udtryk før krisen eller efter krisen. Det vil derfor være interessant i henhold til den processuelle tilgang til krisekommunikation at foretage en langsgående analyse af en krise med henblik på, om den organisatoriske transparens udvikler sig. Da krisen for Nykredit samtidig har haft et langt tidsforløb, vil det være interessant at undersøge, om der sker en udvikling i måden, hvorpå transparens kommer til udtryk, i Nykredits krise. Dette kan blandt andet gøres ved at have to nedslagspunkter med et års mellemrum af krisen. Fremtidig forskning kan også anvende andre krisetyper end den intentionelle klynge (Coombs, 2015, s. 150) for at undersøge, om transparensen kommer til udtryk på en anden måde. Det er nærlæggende at forestille sig, at ved kriser i offer-klyngen eller uheldsklyngen er det nemmere for organisationer at lykkes med at fremstå og kommunikere transparent. Rawlins (2009, s. 77) fremhæver, at for at skabe organisatorisk transparens, er det vigtigt, at tilliden er gensidig. Dette understøttes af Yee og Yeung (2010), der fremhæver af deling af faktuel pålidelig information reducerer mistanken om skjulte fakta eller egne motiver. En udveksling af den pålidelige information øger den opfattede integritet og pålidelighed af den, der skal stoles på (i Auger, 2014, s. 340). Det vil derfor være interessant at undersøge organisatorisk transparens i en krisesituation, hvor der opstår en gensidig tillid mellem en finansiel institution og dens kunder, og om det kan løse en krisesituation.

Dette speciale har fokuseret på den kommunikative del af organisatorisk transparens. En anden vinkel, som kunne foretages, er det økonomiske perspektiv. Rawlins (2009, s. 72) fremhæver, at en organisation, som formår at være transparente, får økonomiske fordele ved det transparente omdømme. Derfor kan fremtidig forskning fokusere på, om en organisation, der formår at være

transparente i en krisesituation på de sociale medier, mindsker de økonomiske skader eller ligefrem drager økonomisk fordel.

Fremtidig forskning kan anvende dette speciale som inspiration til en bedre forståelse af, hvordan organisatorisk transparens generelt kommer til udtryk i en krisesituation og især for den finansielle sektor.

11 Litteraturliste

- Auger, A. (2014). Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations. *Journal of Public Relations Research*, (26), 325–343.
doi: 10.1080/1062726X.2014.908722
- Beck, U. (1997). *Risikosamfundet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Berlingske (10. juni 2013). Nykredit-kunder får kæmperegning for bankfiasko. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.berlingske.dk/virksomheder/nykredit-kunder-faar-kaemperegning-for-bankfiasko>
- Berlingske (3. juni 2014). *Nykredit taber i Højesteret: Boligejere slipper for prisforhøjelser*. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.berlingske.dk/privatoekonomi/nykredit-taber-i-hoejesteret-boligejere-slipper-for-prisforhoejelser>
- Berlingske (24. juli 2016). *Nykredits historie*. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.berlingske.dk/business/nykredits-historie>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* (3), 77-101.
doi: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4. udg.). København: Oxford University Press.
- Børsen (11. marts 2016). Stine Bosse: *Ufatteligt dårlig timing af Nykredit*. Retrieved January 28, 2019, from <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/136014/artikel.html>
- Coombs W. T. (1995). CHOOSING THE RIGHT WORDS The development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate“ Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 18(1), 447-474.
- Coombs W. T. (2007). Academic Research Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs W. T. (2010). *Parameters for Crisis Communication*. W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (red). *The Handbook of Crisis Communication* (s. 17). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Coombs W. T. & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57.
doi: 10.1108/JCOM-03-2013-0015
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks: Sage Publications, inc.

- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Creswell, J., W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*. (2. Udg.) Thousand Oaks: Sage Publications, inc.
- Hughes, D. J., Rowe, M., Batey, M. & Lee, A. (2011). A tale of two sites: Twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage. *Computers in Human Behavior* (28), 561–569.
doi:10.1016/j.chb.2011.11.001
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2. udg.). London: Routledge.
- DiStaso, M. W. & Bortree, D. S. (2012). Multi-method analysis of transparency in social media practices: Survey, interviews and content analysis. *Public Relations Review* (38), 511–514.
doi:10.1016/j.pubrev.2012.01.003
- Ditchfield, H. & Meredith, J. (2018). "Collecting Qualitative Data from Facebook: Approaches and Methods. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. (s. 496). London: Sage Publications Ltd.
doi: 10.4135/9781526416070.n32
- DR.DK (3. marts 2016). *Boligejere: Nykredit glemte at fortælle, at nye lån i Totalkredit var dyrere*. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.dr.dk/nyheder/penge/boligejere-nykredit-glemte-fortaelle-nye-laan-i-totalcredit-var-dyrere>
- DR.DK (7. november 2017, 1). *Nykredit aflyser børsnotering*. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.dr.dk/nyheder/penge/nykredit-aflyser-boersnotering>
- DR.DK (7. november 2017, 2). *ANALYSE Oprøret fra vrede boligejere vandt i Nykredit*. Retrieved January 26, 2019, from <https://www.dr.dk/nyheder/penge/analyse-oproeret-fra-vrede-boligejere-vandt-i-nykredit>
- Facebook, Nykredit (4. februar 2016). *Nykredit planlægger børsnotering*. Retrieved January 26, 2019, from https://www.facebook.com/nykredit/posts/948903661831514?__tn__=-R
- Fearn-Banks, K. (2009). *Crisis Communications A Casebook Approach* (3. udg.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fair Bidragssats. Retrieved January 28, 2019, from fairbidragssats.dk
- Forenet Kredit. *Om os*. Retrieved January 26, 2019, from <https://forenetkredit.dk/om-os/>
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2010). Crisis Communication, Complexity, and the Cartoon Affair. W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (red). *The Handbook of Crisis Communication* (s. 425). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. London: Sage Publications Ltd.

Fredslund, H. (2012). Den filosofiske hermeneutik – fra filosofi til forskningspraksis. C. Nygaard (Red.), *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (s. 75). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.

Hinton, S. & Hjorth, L.(2013). *Understanding Social Media*. London: Sage Publications Ltd.

Holm, Andreas B. (2011) *Videnskab i virkeligheden – en grundbog i videnskabsteori*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Hughes D. J, Rowe M.,Batey M. & Lee A. (2012).A tale of two sites: Twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage. *Computers in Human Behavior*, (28), 561–569
doi:10.1016/j.chb.2011.11.001

Højberg, H. (2013). Hermeneutik. L. Fuglsang, P. B. Olsen & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg.) (s. 289). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 945-955
doi: 10.1108/02621710610708577

Jensen, J.L. (2013). Indledning: Facebook i den danske hverdag – fra socialt netværk til metamedie. J. L. Jensen & J. Tække (Red.), *Facebook fra socialt netværk til metamedie* (s. 9). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Jensen, L. B. (2011). *Indføring i tekstanalyse* (2. udg.). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

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

Jyllandsposten (17. marts 2017). *Komite undsiger Nykredits begrundelse for prisstigninger*. Retrieved January 26, 2019, from <https://jyllands-posten.dk/indland/ECE8521031/komite-undsiger-nykredits-begrundelse-for-prisstigninger/>

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* (53), 59-68.
doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S.(2011). Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, (54), 241-251
doi: 10.1016/j.bushor.2011.01.005

Kim, B., Hong, S. & Cameron, G. T. (2017). What Corporations Say Matters More than What They Say They Do? A Test of a Truth Claim and Transparency in Press Releases on Corporate Websites and Facebook Pages. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 91(4), 811–829.
doi: 10.1177/1077699014550087

Kommunikationsforum (7. april 2016). Nordeas farvel til syv fede imageår. Retrieved December 17, 2019, from <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Panamapapers-Nordeas-krisekommunikation-Casper-Von-Koskull-Thorben-Sander-skattely>.

Liu, B. F., Austin, L. & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review* (37), 345– 353.
doi:10.1016/j.pubrev.2011.08.004

Lån og Spar Bank. "KundeKroner" på vej til dig, der kunde i Totalkredit. Retrieved January 26, 2019, from https://www.lsb.dk/lsb/content/nyhedsbrev/nyhedsbrev_juni_2016/kundekroner/Artikel

Mayr, P. & Weller, K. (2017). Think Before You Collect: Setting Up a Data Collection Approach for Social Media Studies. Sloan, L. & Quan-Haase, A. (red.) *The SAGE Handbook of Social Media Research Methods* (s.107). London: Sage Publications Ltd.

Padgett, D. R. G., Cheng, S. S. & Parekh. V.(2013). The Quest for Transparency and Accountability: Communicating Responsibly to Stakeholders in Crises. *Asian Social Science*, 9(9), 31-44
doi:10.5539/ass.v9n9p31

Parris, D. L., Dapko, J. L., Arnold, R. W. & Arnold, D.(2015). Exploring transparency: a new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247.
doi 10.1108/MD-07-2015-0279

Politiken (6. december 2012). *Nykredit-kunder risikerer højere bidragssats*. Retrieved January 26, 2019, from <https://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/art5420870/Nykredit-kunder-risikerer-h%C3%B8jere-bidragssats>

Presskorn-Thygesen, T. (2012). Samfundsvidenskabelige paradigmer – fire grundlæggende tendenser i moderne samfundsvidenskab. C. Nygaard (Red.), *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (s. 9). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Rasborg, K. (2013). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. L. Fuglsang, P. B. Olsen & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg.) (s. 403). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Rawlins, B. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1). 71-99.
doi: 10.1080/10627260802153421

Romenti, S. & Murtarelli G. (2014). Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises. *Corporate Communications: An International Journal*,

19(1),10-33.
doi:10.1108/CCIJ-05-2012-0041

Roshan, M., Warren, M. & Carr, R. (2016). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers in Human Behavior* (63), 350-361
doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.016

Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications Ltd.

Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2014). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810
doi: 10.1177/0149206314525202

Sørensen, M. P. og Christiansen, A. (2006): *Ulrich Beck – Risikosamfundet og det andet moderne*. Århus: Aarhus Universitetsforlag

Totalkredit. *Hvad er et realkreditlån?*_Retrieved January 26, 2019, from
<https://www.totalkredit.dk/boliglan/kob-af-bolig/bliv-klogere-pa-realkredit/hvad-er-et-realkreditlan/#m22-video---hvad-er-et-realkreditlan>

TV2.DK (15. september 2008). *Nykredit køber Forstædernes Bank*. Retrieved January 26, 2019, from <http://nyheder.tv2.dk/article.php/id-15592550%3Anykredit-k>

Veil, S. R., Buehner, T. & Palenchar, M.J. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110-123
doi: 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x

Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.

Weiner, B. (2000). Attributional Thoughts about Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research* (27), 382– 387.

Bilag

- Bilag 1. Opslag med kommentarer og svar den 4. februar 2016
- Bilag 2. Opslag med udvalgte kommentarer og svar den 22. februar 2016
- Bilag 3. Opslag med kommentarer og svar den 18. marts 2016
- Bilag 4. Nykredits opslag i perioden (screendumps)